A ARTE DA NEGOCIAÇÃO

INFLUÊNCIA

DIPLOMACIA

ADAPTAÇÃO

Como improvisar acordos em um mundo caótico

MICHAEL WHEELER

Para Cally, Edie e Kate
Com amor e gratidão

Para todo problema complexo existe uma solução
que é clara, simples e errada.

H. L. MENCKEN,
JORNALISTA E CRÍTICO NORTE-AMERICANO

[1] Abrace o caos

Há alguns anos, Jay Sheldon, gestor de uma firma de investimento privado, comprou uma pequena empresa de TV a cabo no Centro-Oeste norte-americano. Ele não conhecia muito bem a indústria, mas 8 milhões de dólares parecia um bom preço e a aquisição permitiria que ele sentisse o gostinho do mercado. Jay e seus sócios rapidamente fizeram o negócio prosperar. Um ano depois, eles decidiram expandir os negócios por meio da aquisição de sistemas próximos. Depois de analisar os números, perceberam que poderiam pagar 11 milhões de dólares, talvez até 12 milhões, para comprar uma segunda empresa de TV a cabo em uma cidade vizinha.

Jay deu início a uma longa série de conversas com o proprietário daquela empresa, mas, depois de dois meses de vaivéns, ficou claro que a outra parte estava querendo ir bem mais longe no preço. “Escute”, o proprietário disse, “eu não coloquei uma placa de ‘vende-se’. Você veio atrás de mim. Então tem que colocar 15 milhões em dinheiro vivo em cima da minha mesa para eu ficar tentado. E, provavelmente, eu mesmo vou me bater se pegar a grana”.

Sheldon entendeu que aquilo não era um blefe, mas também sentiu que a exigência estava fora da realidade. Pela lógica convencional, as partes estavam num impasse. Se o ponto de partida do vendedor é de 3 milhões *acima* do teto absoluto do comprador, então não há acordo.

Ou há?

“Deixe-me fazer uma última pergunta”, disse Sheldon antes de se levantar para sair. “Se você acha que seu sistema vale 15 milhões, o que você acha do nosso?”

“Ah, o seu vale um pouco menos”, foi a resposta. “Eu diria uns 14”.

Sheldon inverteu a negociação. Ele habilidosamente se tornou *vendedor* em vez de *comprador*. Em pouco menos de um ano, ele despachou seu próprio sistema por quase o dobro do que havia pagado por ele (e grande parte desse valor tinha sido alavancada). Ele já estava na expectativa de as ações da TV a cabo subirem, mas quando encontrou esse tal proprietário, que era um apaixonado da indústria, Sheldon teve a agilidade de transformar um aparente impasse em uma venda lucrativa.

Sua solução foi genial. O mais importante, contudo, foi o raciocínio veloz. Com o impedimento de sua esperada aquisição, Sheldon lançou a semente de outro negócio que seria ainda melhor para ele. Quando abriu mão de seu plano inicial, o *insight* veio como um raio.

A agilidade de Sheldon é a marca da excelência de um grande negociador. Sim, a

preparação é importante, mas a negociação é uma via de mão dupla. **Nós não podemos estabelecer um roteiro do processo. Quem quer que esteja sentado do outro lado da mesa deve ser tão inteligente, determinado e falível quanto nós.** Não podemos impor suas agendas, atitudes ou ações e podemos menos ainda permitir que eles nos dominem. A adaptabilidade é imperativa na negociação do começo ao fim. As oportunidades vão pipocar, assim como os obstáculos. O poder escorre e se esvai. Conversas que se arrastam podem ir para a frente ou se desviar para outra direção. Até mesmo os nossos objetivos podem se desenvolver. Temos que fazer o melhor do que quer que se desenrole.

Negociadores como Sheldon são ótimos improvisadores. Quando as coisas não estão indo bem, eles surpreendem com uma proposta esperta, arriscam uma piada ou até desafiam o outro lado. Se necessário, eles até fazem grandes mudanças em suas estratégias. O curioso é que, apesar disso, não se fala muito de improvisação nos livros básicos de negociação. É o caso também dos manuais de táticas agressivas para dominar o outro lado e também dos textos de abordagem ganha-ganha[1], que pregam a solução de problemas em conjunto. A despeito de suas diferenças óbvias, ambas as abordagens se iniciam com a mesma premissa estática de que você tem seus próprios interesses e eu tenho os meus. A mensagem do ganha-ganha é que, ao pôr as cartas na mesa, você pode "fazer a torta crescer" (leia-se resultado) ao fazer negócios mutualmente benéficos. As táticas agressivas pedem que você mantenha suas cartas bem seguras perto de você (e talvez esconda algumas na manga).

Mas há muito mais em uma negociação do que blefar e barganhar. O desafio reside no fato de que as preferências, opções e relações normalmente estão em constante mudança. Os teóricos podem ter ignorado essa realidade, mas os melhores negociadores entendem isso muito bem.

Foi o que eu vi na minha pesquisa e aproveito para agradecer o trabalho dos meus colegas no Programa de Negociação (uma associação interdisciplinar de especialistas em negociação da Harvard University, do Massachusetts Institute of Technology e da Tufts University). Em um projeto de dez anos liderado por Jim Sebenius, analisamos o trabalho de grandes negociadores em uma ampla variedade de campos de atuação. Dentre eles, incluem-se diplomatas como George Mitchell, que mediou o processo de paz na Irlanda do Norte; o banqueiro de investimentos Bruce Wasserstein; e artistas visionários como Christo e Jeanne-Claude.

São diferentes os contextos em que esses virtuoses negociam. Também suas personalidades são para todos os gostos. Alguns têm uma certa sobriedade, enquanto outros são calorosos e interessantes – até mesmo engraçados. Mesmo em nossos *workshops* com esses negociadores, todos enfatizaram a natureza dinâmica da negociação e a importância da agilidade. O ex-embaixador Richard Holbrooke, que forjou um acordo que colocou um ponto-final no derramamento de sangue nos Bálcãs, descreveu a negociação como sendo mais como *jazz* do que ciência. "É a improvisação sobre um tema", disse ele. "Você sabe aonde quer ir, mas não sabe como chegar lá. Não é linear".

O enviado especial da ONU, Lakhdar Brahimi, que atuou como mediador em algumas das zonas de conflito mais violentas e imprevisíveis, utiliza uma metáfora náutica para expressar a mesma ideia: os negociadores devem sempre "navegar pela vista", alerta ele. Não importa

o quão diligentemente estejamos preparados, nós estamos fadados a encontrar surpresas, agradáveis ou não, que garantem acertos em seu curso.

Donald Dell, agente e negociador de esportes, deixou sua marca ao bater o martelo e fechar contratos astronômicos dos jogadores de basquete Patrick Ewing e Moses Malone e ganhar milhões em contratos com patrocinadores para estrelas do tênis como Arthur Ashe e Jimmy Connors. Ele orquestrou guerras de licitações entre redes de televisão rivais pelos direitos de transmissão de eventos como Roland Garros.

Donald também já fez, muito bem, negociações em benefício próprio. Em 1998, ele vendeu sua empresa de gestão esportiva ProServ para uma empresa de entretenimento, o que ele descreve como "a oferta providencial que eu não pude recusar". Alguns anos depois, após comprar grande parte dela de volta por 20% do valor estabelecido, ele então a revendeu para a Lagardère Unlimited, grupo em que hoje ocupa o cargo de presidente e cuida dos negócios de TV, eventos e tênis.

Contudo, por todo o seu sucesso, Dell é rápido ao dizer que as coisas com frequência não saem conforme o planejado. "Eu não sei dizer quantas vezes cheguei preparado para uma negociação, simplesmente para surgir alguém ou alguma coisa e estragar ou mudar o acordo que eu pensava que estava fazendo. *A única forma de se proteger 100% contra essa situação* é *considerar que existe algo que você não sabe.* Esse conselho não apenas irá manter sua mente rápida para o negócio e forçá-lo a considerar as motivações das outras partes, mas também irá manter seu ego em observação".

APRENDER, ADAPTAR E INFLUENCIAR

Poucos sabem, mas as pessoas mais talentosas na hora de fechar um negócio fazem a mesma coisa. Tom Green é um negociador extraordinário que trabalhou tanto no setor público quanto no privado. Ele foi uma figura central na venda de uma lendária franquia de beisebol e ajudou a reestruturar uma debilitada organização mantenedora de saúde que muitos pensaram que já se encaminhava para a falência.

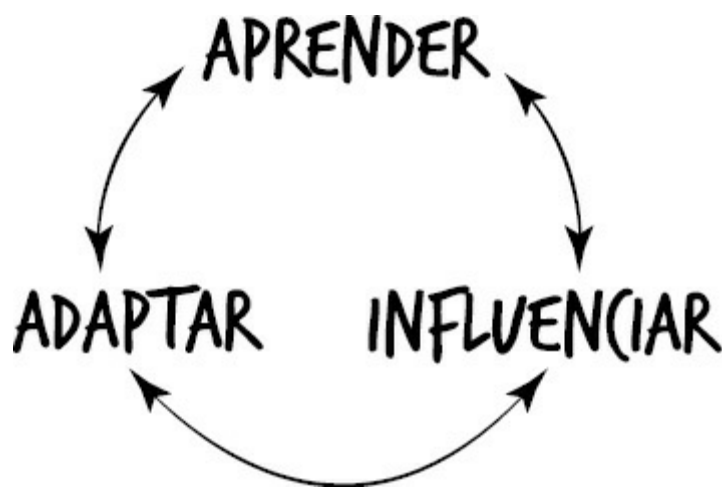
Tom também serviu a uma equipe de interesse público que resolveu litígios pesados contra a indústria do tabaco. Até aquela época, a Big Tobacco[2] nunca havia perdido uma causa ou pagado um centavo para indenizar qualquer alegação de saúde fora dos tribunais. Quando Mississipi, Massachusetts e alguns outros Estados norte-americanos impetraram ações para ressarcir gastos com o Medicaid para doenças relacionadas ao cigarro, o esforço deles foi homérico. Pouco a pouco, Green e seus colegas reuniram mais quarenta Estados para se juntarem ao seu esforço. Aquela força trouxe as empresas de tabaco para a mesa de negociação. Em 1998, a indústria submeteu-se a uma regulamentação mais rigorosa e concordou em pagar 350 bilhões de dólares em danos.

Escrevi um estudo de caso enorme sobre essa negociação para o meu curso de MBA. Tom visitou a classe na primeira vez em que eu falava sobre isso e ouviu-me enquanto os alunos analisavam a habilidosa construção de coalizão e o antiquado "comércio de cavalos", o que os levou a um resultado inesperado. Próximo do fim da discussão, pedi que Tom tirasse suas

próprias conclusões. Após elogiar os alunos por suas observações, ele acrescentou algo que os surpreendeu. O segredo de seu sucesso, disse ele, era “fazer do caos um amigo na negociação”.

Quando Tom fala sobre abraçar o caos, ele não está se referindo meramente aos casos que envolvem dezenas de partes, questões espinhosas e políticas confusas. Ele sabe que todas as negociações, grandes ou pequenas, são caóticas, uma vez que ocorrem em fluxo e, frequentemente, ambientes imprevisíveis. Mas isso não é o mesmo que afirmar que negociar seja fortuito. O processo é impelido pelo modo como as partes interagem entre si. A compreensão de como movimentos ou gestos aparentemente sutis podem mudar o curso da negociação pode significar a diferença entre um acordo e um impasse.

Dizer que negociadores como Tom são improvisadores ágeis não significa dizer que eles inventam tudo à medida que vão avançando na conversa – longe disso. Eles estão bem preparados, mas não se complicam com planos rígidos. **Eles entendem que a negociação efetiva demanda ciclos rápidos de *aprender, adaptar* e *influenciar*.**

Cada uma dessas palavras em itálico é crucial. Aprender, adaptar e influenciar estão presentes na maioria das negociações, é claro, mas muitas vezes elas aparecem somente ao acaso. Em vez disso, estou falando aqui de aprender *deliberadamente*. Isso implica renovar suas expectativas em três níveis: (1) o escopo das questões em discussão, (2) as melhores maneiras de resolvê-las e (3) a natureza de sua relação com a contraparte. “Outra maneira de dizer isso”, afirma o embaixador Brahimi, “é manter a mente aberta e estar pronto para mudar e se adaptar à situação. Não peça à realidade que se encaixe em seu molde, mas transforme seu molde para se adaptar à realidade”.

A aprendizagem não pode ser passiva. Não é como bisbilhotar em uma loja, verificar os preços das ações ou ler um texto. A informação latente nesses contextos é imutável. Um livro tem o mesmo número de páginas, não importa que você pule algumas páginas ou leia palavra por palavra. Mas muito do que você deve aprender ao negociar vem apenas da interação com a outra parte. Vamos imaginar que você revele suas prioridades às suas contrapartes, esperando a adoção de uma troca cooperativa. Se você estiver certo, pode prosseguir em seu caminho colaborativo. Mas se, em vez disso, eles interpretarem sua abertura como um sinal de fraqueza, a negociação pode dar uma volta que você não teria escolhido.

Outro exemplo seria você fazer uma proposta. Ela não funciona para eles. Eles contra-atacam com algo que não é tão entusiasmante do seu ponto de vista. As duas ideias juntas levam vocês dois a uma terceira opção que nenhuma das partes havia maquinado sozinha. Quando muda a questão em discussão, você deve se adaptar. Pode ser um ajuste sutil ou, como ocorreu com Jay Sheldon, uma grande reviravolta.

Do mesmo modo, você procura influenciar os que estão do outro lado, para convencê-los do valor daquilo que está oferecendo. O que eles dizem em resposta – e como eles dizem isso – se refere àquele ponto em particular, mas revela também um *feedback* sobre como você está efetivamente comprometido com a contraparte. Talvez seu estilo se adeque a eles. Caso contrário, você terá de mudar sua abordagem. Além das notas e moedas envolvidas em um possível acordo, você está negociando como negociar.

SUCESSO E FRACASSO

Décadas atrás, em uma região de construções baixas de Manhattan, o conselho administrativo de uma igreja localizada em um terreno de esquina pediu que a empresa imobiliária de Julien Studley realizasse uma avaliação de sua propriedade. Membros do conselho esperavam alcançar um preço que permitisse a eles construir em outro lugar e sobrasse dinheiro suficiente para financiar seus programas sociais. O cálculo da empresa foi bem abaixo do que eles precisavam, por isso a igreja pagou a taxa de avaliação e abandonou sua ideia.

O jovem corretor que tratava a questão teve, no entanto, outra ideia. E se ele conseguisse, de alguma maneira, adquirir todas as propriedades do quarteirão? O conjunto completo poderia valer muito mais do que seus constituintes. Mas havia muitos desafios. Como iniciante, sua empresa não tinha os recursos necessários para comprar todas as propriedades, nem mesmo dispunha de outro comprador com os bolsos cheios.

Levou um tempo, mas o corretor e sua empresa chegaram lá. Parcela por parcela, eles atenderam às diferentes necessidades dos inúmeros proprietários. Pagaram as despesas de mudança dos inquilinos idosos em um caso. Em outro, mantiveram um restaurante aberto para que seus funcionários tivessem trabalho até a construção se iniciar. Eles até deram um jeito de fazer um acordo no condomínio para que a igreja pudesse ser reconstruída em seu terreno atual. Mas a empresa também teve dificuldades com competidores em potencial. Se você por acaso estiver em Midtown, dê uma olhadinha para cima e você verá a reluzente torre do Citibank que culmina em um marcante topo angular. A história de como ele foi construído oferece lições poderosas de negociação adaptativa e improvisação.

Outros casos não terminam tão bem. O conselho responsável por um edifício de apartamentos cooperativos decretou uma regra que exigia que todos os moradores instalassem e pagassem por grades de segurança nas janelas. Um morador em particular se recusou a pagar, alegando que o conselho deveria arcar com o custo – no caso, 902 dólares. O conselho, formado por seus vizinhos no edifício, viu-se impelido a usar de sua autoridade legal e impetrou uma ação, esperando que o proprietário cedesse. Em vez disso, ele acionou

seu próprio advogado e as partes ficaram fora das disputas de litígio.

O conselho cooperativo ganhou antes do julgamento, perdeu no recurso e então teve o julgamento reintegrado por uma corte superior. Essa batalha se arrastou por quase cinco anos. Na época, as despesas legais se avultaram para mais de 80 mil dólares – quase cem vezes mais do que a quantia originalmente em jogo.

Eles não tinham acabado, no entanto. O proprietário contestador desistiu de reverter o julgamento, mas as partes voltaram a brigar para que ele reembolsasse o conselho por suas despesas legais. Quando eles enfim terminaram, já tinham ultrapassado a casa dos 100 mil dólares.

Desde o início, cada lado pressupôs que o outro ia ceder e abandonar a briga. Em vez disso, ambos se cutucaram cada vez mais fundo e continuaram cutucando. Ninguém pensou em investir tanto tempo, dinheiro e emoção em uma proposta perde-perde, e foi o resultado que eles obtiveram.

O proprietário do apartamento finalmente aprendeu a lição. “Sou um homem convertido”, disse ele depois de tudo. “Qualquer coisa que você puder fazer para evitar um processo, faça”. O advogado do conselho cooperativo, no entanto, não deu o braço a torcer. “Eu acho que as despesas aqui foram apropriadas e se ativeram realmente ao mínimo”, disse. Ele alegou que seus clientes “tinham noção do que estava acontecendo” ao longo do caso. “Não houve surpresas”. Sua atitude evidencia um compromisso fatalista com uma estratégia, mesmo quando há evidências crescentes de que ela não está funcionando.

Talvez o proprietário pudesse ter “doado” 902 dólares para algum outro uso comum sem ter de apelar ao princípio legal. Ou outro morador, no fogo cruzado, pudesse ter acabado com o problema se tivesse enviado ao conselho 902 dólares em dinheiro para cobrir o custo das grades da janela – uma pechincha em comparação ao que foi estimado como despesas legais multiplicadas. O fiasco também poderia ter sido evitado se apenas um membro do conselho tivesse feito a pergunta correta quando eles foram processados: qual seria a pior coisa que poderia acontecer? Uma resposta óbvia seria que o proprietário poderia ser tão obstinado quanto ele realmente era.

Estratégias moldadas viram pó na turbulência da negociação do mundo real. A persistência muitas vezes é uma virtude, mas, quando se associa a um plano obsoleto, não é. Jay Sheldon tinha a intenção de comprar o sistema vizinho de TV a cabo. No entanto, quando ficou claro que o outro proprietário não ia ceder no preço, ele não tentou forçar a barra ou mexeu em seu próprio preço para aquele negócio. Nem caiu fora. Em vez disso, ele se adaptou e criou um plano B ainda melhor. Mas lembremos que foi a agilidade de Sheldon que fez tudo isso acontecer. Seu colega, sentado à mesma mesa, olhando exatamente para os mesmos fatos, não pensou em ser um comprador até que Jay propusesse isso.

O QUE ESTÁ FALTANDO NA SABEDORIA CONVENCIONAL

O inovador texto sobre negociação *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*, escrito pelos meus colegas Roger Fisher, Bill Ury e Bruce Patton, teve sua

primeira publicação há trinta anos. Seu *timing* não poderia ter sido melhor. O livro oferecia uma alternativa construtiva para a então dominante visão de que negociação é inevitavelmente uma proposta ganha-perde, um jogo vencido por músculos e enganos. Contudo, muitas pessoas ficavam exaustas com os conflitos, seja em litígios demorados, em interrupções de trabalho ou em regiões problemáticas do mundo como o Oriente Médio.

Os autores apresentaram um método relevante de cinco pontos para qualquer contexto, desde o aluguel de um apartamento até uma situação de diplomacia internacional:

- Foque nos interesses, não nas posições.
- Separe a pessoa do problema.
- Crie opções para ganho mútuo.
- Insista em critérios objetivos.
- Desenvolva sua melhor alternativa à negociação de um acordo, ou MAANA (sua vitória fácil caso não haja negócio).

Essa abordagem com base no interesse foi amplamente adotada como uma negociação ganha-ganha (embora esse termo nunca apareça em *Como chegar ao sim*). No fundo, era um apelo para o interesse pessoal esclarecido.

O livro continua sendo uma forte rejeição às táticas agressivas ultrapassadas. Em vez de se fechar em posições fixas, os negociadores devem cavar mais fundo e trabalhar a partir de interesses subjacentes. Se você está procurando um novo emprego, não discuta salário para não correr o risco de ter um mau começo de relacionamento. Em vez disso, procure outros benefícios que possam ser mais valiosos do que algumas notas a mais no fim do mês. Com um pouco de inventividade, você pode transformar muitos problemas de soma zero em oportunidades para ganho mútuo. Até mesmo os pechincheiros mais inflexíveis, sem nenhuma preocupação com a equidade, devem ser seduzidos pela prospecção de “fazer a torta crescer”.

Os leitores também foram lembrados da importância dos relacionamentos e da reputação. Táticas agressivas podem funcionar em transações rápidas e de preço único entre estranhos, mas há custos. A maioria das pessoas que já chegam armadas da cabeça aos pés não volta para outra surra. Livros como *Start with no: America’s number one negotiating coach explains why win-win is a disastrous strategy, and how you can beat it*[3]*,* de Jim Camp, ignoram o fato de que, no mundo altamente conectado de hoje, tudo o que vai, volta. Eles também não explicam o que acontece quando as duas partes congelam e simplesmente esperam que alguém pisque.

Às vezes, a mesa de negociação inclina-se para um dos lados, é claro. Quando isso acontece, *Como chegar ao sim* enfatiza a importância de improvisar seu MAANA. A questão é analisar as ofertas que estão na mesa para decidir de maneira realista o melhor que você pode fazer se não houver acordo. Ter uma boa reserva, naturalmente reforça sua mão de troca. Se você tem cartas ruins na mão, então você pode ter de aceitar termos pelos quais você não está tão interessado.

Portanto, duas salvas de palmas para a negociação ganha-ganha. Os livros baseados nesse

modelo libertam os negociadores da noção de que “mais para você significa menos para mim”. Eles abriram as mentes das pessoas para a solução de problemas latentes em muitas negociações. Muitos bons trabalhos sobre negociação foram feitos desde a publicação de *Como chegar ao sim*. Mas a estrutura básica situa-se implicitamente nas pressuposições estáticas sobre interesses, opções, circunstâncias e relacionamentos, quando esses fatores tendem a ser instáveis e ambíguos. Assim como os estrategistas militares admitem a névoa da guerra, os negociadores devem confrontar a neblina que obscurece o território quando eles o exploram.

O modelo básico não capta a complexidade da negociação do mundo real da mesma forma que um pássaro empalhado em um museu não revela a maravilha do voo, ou nos mostra como essas criaturas se lançam e pairam na brisa. Em vez de um tiro rápido, precisamos de uma imagem em movimento que esclareça como o processo de negociação se desenvolve ao longo do tempo. Esse é o objetivo deste livro.

Eu não estou remando contra a maré e dizendo que a teoria ganha-ganha simplesmente assovia e passa por cima dos problemas espinhosos de uma negociação. O próprio Roger Fisher muitas vezes começa suas apresentações rasgando seu *best-seller* em duas partes para demonstrar a necessidade de novas ideias. Para entender por quê, dê uma segunda olhada em dois famosos axiomas que servem de base para o modelo tradicional. Um é “Concentre-se nos interesses, não nas posições”; o outro é “Desenvolva seu MAANA”.

Em primeiro lugar, no que diz respeito aos interesses, **a verdade que dói é que muitas vezes nós não conseguimos saber quais são os nossos interesses até estarmos realmente negociando.** A ideia de que não conhecemos nossas próprias mentes pode parecer estranha – até ofensiva –, mas negociadores preparados sabem disso muito bem. E sejam tolerantes comigo.

Uma negociação muitas vezes nos leva a um lugar inesperado, às vezes felizmente. Suponha que você esteja tentando comprar determinada casa. Após analisar o mercado (e sua conta bancária), você está certo de que o valor máximo que poderá pagar é 350 mil dólares, de preferência muito menos. Muitos dias depois, você despende 375 mil dólares para fechar o negócio. Isso significa que você fez um mau negócio? É possível que você tenha sido convencido, em uma boa e rápida lábia, a pagar mais, mas talvez não. Violar seu limite inicial pode fazer sentido se a propriedade tiver se mostrado em melhor estado do que você esperava ou se você souber que casas semelhantes na região foram recentemente vendidas por muito mais. Você pagou mais do que planejou, mas pode ser que tenha sido uma boa barganha.

Os interesses são fluidos, então precisamos ser flexíveis. Mas isso complica a estratégia de negociação e a tomada de decisão. Metas estáveis, por sua vez, nos proporcionam disciplina. Elas nos ajudam a saber quando dizer sim e quando pular fora. Se lidamos com objetivos, podemos racionalizar qualquer resultado. Com certeza, isso pode estar certo. Quando Tom Green falou para os meus alunos da importância de abraçar o caos da negociação, ele estabeleceu uma consequência crucial. Ele disse que “é indispensável, manter o equilíbrio”.

Do mesmo modo, o conceito de MAANA é claro na teoria, mas confuso na prática. Ele

presume que as negociações se resumem a uma simples decisão: negociar ou não negociar. Se isso fosse verdade, toda vez que alguém oferecesse a você algo um pouco melhor do que uma vitória fácil, você deveria aceitar. Isso poderia significar uma solução barata quando, com um pouco de criatividade, você poderia fazer a torta crescer (ou, com persistência, obter uma fatia maior da torta). Mais uma vez, você não quer pressionar tanto a ponto de arriscar o que você já tem nas mãos. Saber quando dizer sim pode ser complicado.

O modelo básico do MAANA também não ajuda muito quando você está negociando sem uma reserva clara. Converse com um estudante graduado em Negócios que está fazendo entrevistas de emprego sem nenhuma outra oferta em mãos. Quando ele está negociando com uma empresa, seu MAANA constitui uma prospecção incerta de conseguir uma posição em qualquer lugar. Como se pode imaginar uma vitória fácil, se não há opções imediatas? Poucos livros abordam esse problema comum. Este é um deles.

A indefinição dos interesses e a confusão dos MAANAs colidem quando você tem de equilibrar múltiplas negociações. Isso é o que acontece quando você faz uma pesquisa comparativa em diversas concessionárias antes de comprar um carro. Você deve saber, de forma geral, qual tipo de veículo gostaria de adquirir, mas você também quer um ótimo preço. Quando você está negociando com um vendedor, a reserva que você tem é muitas vezes uma prospecção incerta do quão bem você poderia negociar com outro.

Minha colega (daqui em diante, chamada apenas de Carol Griffin) e seu marido, Don, enfrentaram esse problema quando estavam procurando a primeira casa. Carol é uma brilhante especialista em teoria da decisão, então sua preparação estava além do esperado. Ela pesquisou o mercado local e comparou sistemas escolares. Ela até experimentou diferentes rotas habituais. Então ela cruzou todos os dados em uma planilha e ponderou os fatores de modo que eles pudessem categorizar diferentes propriedades.

Olhando para trás agora, Carol admite, no entanto, que ela e Don não sabiam o que queriam até visitar vários imóveis e começar a negociar. Uma das casas tinha um bom preço, mas precisava de muita reforma. Outra tinha cômodos menores, mas um quintal fabuloso. Algumas outras que pareciam boas on-line eram menos atrativas pessoalmente.

Alguns fatores que eles levaram em conta – as despesas com aquecimento e a proximidade das escolas – eram fáceis de calcular, mas como eles realmente se sentiam em relação aos diferentes locais não era. Com o contrato de locação do apartamento em que moravam prestes a expirar, eles se depararam com difíceis escolhas de MAANA. Para a casa que eles *amaram*, deveriam continuar pechinchando para abaixar o preço até um valor aceitável? Ou eles deveriam optar por um lugar menos caro de que haviam gostado antes que outro comprador o arrematasse? (Não vamos nem tentar imaginar o quanto isso teria sido mais difícil se Carol e Don não tivessem olhado um no olho do outro.)

A maneira como resolvemos dilemas como esse não nos põe à prova até que tenhamos decidido entre o pássaro perto da mão *versus* a chance de pegar em uma armadilha outro mais atraente, no meio do arbusto. Não se trata simplesmente de quão melhor o segundo pode ser, em termos objetivos. Nós também temos de considerar as probabilidades de vencer – e experimentar como nós nos sentiríamos se acabássemos perdendo os dois negócios.

Corretores de imóveis experientes entendem que, como os Griffin, muitos clientes não

sabem bem o que querem. Tim Wilson, psicólogo da University of Virginia, descreve como sua própria corretora ouve educadamente quando futuros compradores listam suas prioridades, mas então os ignora, sorridente, e mostra a eles muitos imóveis diferentes. “Nas visitas iniciais, a corretora presta muita atenção às reações emocionais de seus clientes, enquanto eles andam pelas casas, tentando *deduzir* o que eles realmente estão procurando”. De acordo com Wilson, os corretores têm uma frase: “Compradores mentem”. Isso não é intencional. As pessoas simplesmente não conhecem suas próprias mentes. “Um dos motivos por que minha corretora de imóveis é tão bem-sucedida é por ser bem habilidosa na hora de inferir o que os clientes dela querem e muitas vezes conhece suas preferências melhor do que eles próprios”.

Carol e Don evitaram riscos maiores ao optar por um lugar menos caro na hora de fechar o negócio. Às vezes, contudo, eles se veem desejosos ao passar de carro em frente à casa dos seus sonhos, a quatro quadras de distância de sua residência atual. Eles ficam imaginando se eles poderiam ter insistido em um preço mais baixo, sendo mais assertivos. Mas por causa da inerente incerteza da negociação, eles nunca saberão ao certo.

Esse tipo de especulação em retrospectiva não faz muito bem. Em vez disso, é mais interessante que você pense sobre *como* negociou. Nesse ponto, os Griffin se saíram bem. A preparação meticulosa de Carol pode apenas refletir os atributos que eram fáceis de quantificar. Não foi possível captar como eles se sentiram em relação a cada casa até que eles fizessem suas visitas. Ainda assim, a planilha serviu como um modelo valioso com o qual eles poderiam verificar seus julgamentos. Antes de assinalar uma casa que eles haviam classificado positivamente, eles se forçaram a se perguntar o que eles não tinham gostado e o quanto importava. Eles mudaram suas prioridades, mas de uma maneira disciplinada.

Os Griffin aprenderam e se adaptaram no decorrer do caminho. Alguns proprietários com os quais eles negociaram pareciam estar experimentando o mercado, na esperança de que alguém pudesse fazer uma oferta que eles não poderiam recusar. Outros estavam com mais pressa para vender, o que proporcionou uma maior alavancagem do que eles haviam previsto. No fim, as pessoas que venderam a casa para os Griffin entenderam que eles eram compradores cuidadosos e ofereceram a eles um preço que era bom demais para passar batido.

NEGOCIAÇÃO DINÂMICA

Este livro explica como se tornar um negociador mais ágil e eficaz. Não se trata de uma questão de estar mais ou menos preparado e ser um pouco flexível. Se você tentar fazer isso, cairá entre as rachaduras. **Em vez disso, administrar a incerteza deve ser a base de sua estratégia de negociação.** A Parte um traça um modelo dinâmico para analisar e conduzir negociações. A Parte dois trata do raciocínio e das técnicas para aprender, adaptar e influenciar simultaneamente. A Parte três situa esses conceitos em cada fase da negociação, partindo do início, passando pelos momentos críticos, até o fechamento. A Parte quatro, “Maestria”, alinha criatividade, aprendizado contínuo e ética.

A primeira parte – “Uma noção de direção” – lida especificamente com o papel da ambiguidade, da mudança e da sorte inerentes a qualquer negociação. Compreender a natureza do ambiente é o primeiro passo para desenvolver uma estratégia adaptativa para atravessá-lo. Mas simplesmente reconhecer a incerteza não é suficiente. Os mestres da negociação a incorporaram em sua estratégia e a reverteram a seu favor.

O capítulo “Um mapa dos Pireneus” penetra nos desafios subjacentes de imprevisibilidade introduzidos aqui. São colocadas três perguntas-chave que devem ser destacadas antes de negociar. O capítulo seguinte, “Prospecção”, oferece ferramentas de preparação para estabelecer metas, ponderar *trade-offs*, avaliar o aspecto positivo e determinar quando dar o fora. Enquanto os capítulos 2 e 3 focam no *que* você está buscando (suas metas reais), o capítulo 4, “Plano B”, trata da estratégia e do processo – o *como* – da busca por acordo e detalha nove princípios estratégicos para se aventurar adiante.

A segunda parte do livro – “Improvisação” – concentra-se em microinterações em um nível tático. Ser ágil refere-se tanto ao raciocínio quanto à técnica. Essa seção começa com um capítulo chamado “Presença de espírito”. Para seu melhor desempenho, você deve estar preparado para negociar mentalmente *e* emocionalmente. Isso exige uma habilidade paradoxal de ser tanto calmo quanto alerta, paciente e proativo, criativo, mas ainda com os pés no chão.

Os capítulos da segunda parte aprofundam-se nos princípios e nas técnicas da improvisação. No capítulo “O ritmo das coisas”, você verá como os músicos de *jazz*, até mesmo os completamente desconhecidos, criam uma música nova do zero. Eles sabem quando fazer um solo e quando harmonizar. Eles até se atrevem a cometer erros. Assim, como contraponto, em “Consciência situacional” você verá como os conceitos de campo de batalha, jogo de xadrez ou esportes competitivos aplicam-se não somente às decisões agressivas de processos judiciais e disputas laborais, mas também a transações colaborativas.

A terceira parte do livro – “Gestão do processo” – aplica essas práticas ao fluxo da negociação. O capítulo “Inícios” compara transcrições de duas duplas de negociadores veteranos lidando com o mesmo problema. Uma dupla falha ao não entrar em acordo. A outra dupla instintivamente segue as regras do *jazz* e improvisa, tão rápido quanto entram em sincronia.

O capítulo “Momentos críticos” examina pontos de inflexão nas negociações: conjunturas em que você tem que tomar decisões que são difíceis de atingir. Fazer uma oferta de que você não pode voltar atrás é um exemplo. Lidar com ameaças e ataques é outra. O capítulo “Fechamento” arremata essa terceira parte. Se alguém lhe faz uma proposta atraente, quando você deve aceitar e quando você deve pressionar por mais?

A última parte do livro – “Maestria” – traz luz às características que separam os negociadores capazes das verdadeiras estrelas. Uma delas é a criatividade, como você verá no capítulo “Acenda as luzes”. Pessoas como Jay Sheldon (o investidor que salvou seu negócio de TV a cabo) têm a destreza para chegar a acordos em situações nas quais outros podem ver apenas impasse. A maestria também implica uma mistura de confiança e humildade. No capítulo “Aprendizado cruel”, você descobrirá que os melhores negociadores

aprendem as lições certas a partir de sua experiência. Eles não são intoxicados pelo sucesso precoce.

O capítulo de conclusão do livro, “De acordo”, analisa as questões éticas inerentes a todas as negociações. As escolhas mais difíceis não se referem a certo e errado; mas, sim, exigem a reconciliação de valores de competição e obrigações. Assim, o apêndice apresenta vinte e cinco razões para abraçar o caos na negociação, uma listagem temática dos princípios básicos e métodos da abordagem aprenda-adapte-influencie. Essa lista é um lembrete para aplicar estratégias com destreza.

Estou confiante de que uma leitura atenta deste livro fará de você um negociador melhor, seja você um novato ou alguém com muita experiência. O conselho aqui é se apoiar nas melhores práticas dos negociadores mais qualificados. Esta obra oferece uma abordagem nova e prática da negociação que vai fazer você repensar seus próprios hábitos e suposições. Espero que este livro seja libertador.

PONTOS-CHAVE

- Antecipe que as metas, os interesses e as alternativas de vitória fácil podem se desenvolver para sua vantagem ou desvantagem.
- Entenda que a negociação é um processo de interação. Suas ações e declarações podem influenciar suas contrapartes de formas que você não esperava nem intencionava.
- Maximize a efetividade de sua negociação ao aplicar uma estratégia forte.
- Esteja preparado para improvisar.

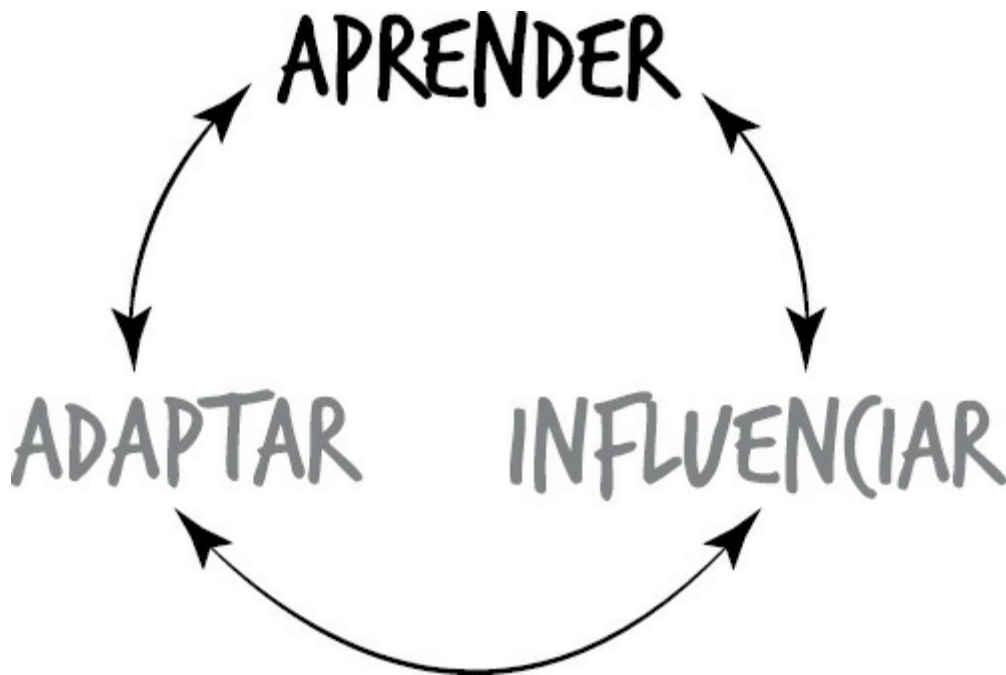
1. N.T.: Na negociação ganha-ganha, as duas partes saem ganhando. Outras estratégias citadas no decorrer do livro são: ganha-perde (um ganha, outro perde), perde-perde (as duas partes saem perdendo) e, ainda, a estratégia ganha-ganha-ganha (negócio positivo para organização, cliente e comunidade).

2. N.T.: Big Tobacco é uma expressão pejorativa para designar a indústria do tabaco norte-americana; mais especificamente, as três maiores empresas do segmento (Philip Morris USA, Reynolds American e Lorillard).

3. N.T.: Em tradução livre, *Comece com um não: o treinador número um dos Estados Unidos explica por que ganha-ganha é uma estratégia desastrosa, e como você pode superar isso.*

PARTE UM
Uma noção de direção

Você ficaria surpreso com o número de pessoas que não sabe realmente o que quer com o tipo de precisão exigido em uma negociação. Então você tem de pensar nos dois mil caminhos para chegar aonde você quer: o que os negócios poderiam ser, quais poderiam ser os argumentos, quais seriam os movimentos do outro lado. E você observa com cuidado, ouve com cuidado, fala pouco e continua persistente.

– EMBAIXADORA CHARLENE BARSHEFSKY

[2] Um mapa dos Pireneus

Muitos anos atrás, uma patrulha militar foi pega por uma nevasca feroz nos Alpes Suíços. Os soldados ficaram perdidos e amedrontados, mas um deles encontrou um mapa enfiado em seu bolso. Depois de consultá-lo, os homens construíram um abrigo, planejaram a rota e então aguardaram a tempestade passar. Quando o tempo melhorou, três dias depois, eles fizeram o caminho de volta para o acampamento da base.

O comandante, aliviado por seus homens terem sobrevivido àquela difícil prova, perguntou como eles tinham feito para voltar. Um jovem soldado apresentou o mapa salvador de suas vidas, e o comandante o examinou cuidadosamente. Ele ficou chocado ao ver que aquele era um mapa das montanhas dos Pireneus, que fazem fronteira com a Espanha e a França, não com os Alpes.

Essa história, atribuída ao bioquímico húngaro que foi laureado com o prêmio Nobel, Albert Szent-Györgyi, remonta à década de 1930. Ela é muito citada em pesquisas sérias e cursos organizacionais e amplamente considerada verdadeira.

Não sei se a história é legítima ou não, mas como o mapa errado poderia ter salvado os homens perdidos nos Alpes? Há três explicações, e elas são tão relevantes para os negociadores quanto para qualquer um que seja surpreendido na natureza selvagem.

Em primeiro lugar, o mapa reacendeu a confiança dos soldados. Ele os libertou da paralisação provocada pela indecisão e os impeliu a tomar uma atitude. Os homens não discutiram ou vaguearam sem rumo. Em vez disso, eles se protegeram da tempestade e esperaram o melhor momento para agir.

Em segundo, o mapa proporcionou-lhes ímpeto. Rumar exatamente para a direção certa mostrou-se menos importante do que apenas se deslocar. Isso nem sempre é uma atitude prudente, é claro. Se estamos perdidos e permanecemos onde estamos, outros podem vir para nos resgatar. Numa negociação, em contrapartida, contamos com nossas próprias habilidades e iniciativas para chegar aonde queremos ir. Estar inclinado para a atitude quase sempre se sobrepõe a ser passivo.

E o mais importante, o mapa avivou a consciência dos soldados. Ele deu a eles um modelo com o qual eles podiam trabalhar. Uma vez que estavam em curso, partes do mapa podem ter se adaptado a áreas específicas em que se encontravam os soldados. Afinal de contas, regiões montanhosas têm características comuns: penhascos íngremes, riachos e declives mais suaves. Mas os picos também são característicos em outros aspectos. Quando o desenho não se ajustou mais à cena, os homens tiveram de reconsiderar a posição em que estavam e encontrar alguma outra parte do mapa que parecesse mais plausível.

Essa vigilância constante permitiu que eles ajustassem o modelo mental que tinham ao mundo real que estavam atravessando. Essa reorientação contínua exigiu atenção sagaz às redondezas. A sobrevivência dependeu da boa vontade ao abandonar suposições e aceitar novas realidades.

Confiança, ímpeto e vigilância: convoque esse trio e você terá companheiros destemidos quando as apostas estiverem altas e resultarem em dúvida, seja atravessando montanhas ou negociando acordos.

O mapa dos soldados estava errado, mas não *tão* errado. Um mapa do Saara ou do lago Erie não teria feito mal aos soldados. Para ser útil, o mapa tinha de corresponder grosseiramente à realidade. Se ele não fosse plausível, os homens não teriam tido confiança em si mesmos. E tinha de ser apropriado ao contexto, ou ele não teria oferecido a direção inicial. Mas também tinha de estar na escala certa. Um mapa detalhado provavelmente os teria deixado na pior. Entusiasmados com os detalhes topográficos, eles teriam questionado em círculos sobre por onde começar, em vez de focar em aonde eles precisavam ir.

É claro que você não pode tirar um mapa impresso de seu bolso quando está formulando uma estratégia de negociação. Você mesmo tem de projetar um. Mesmo quando estiver em um território familiar e experiências anteriores sugerirem um caminho específico, proteja-se contra um raciocínio do tipo "faça isso, faça aquilo". O terreno pode ter mudado desde a última vez em que você esteve por ali. Cartógrafos tradicionais utilizam sextantes, teodolitos de agrimensura e altímetros para delimitar o território. Como diz o embaixador Brahimi, os negociadores devem constantemente utilizar seus olhos. Para sermos mais específicos, você precisa de uma percepção realista de três características da paisagem.

A primeira é uma visão perspicaz de onde você pensa que está no momento – ou seja, uma avaliação de suas necessidades, prioridades e *trade-offs* – assim como suas opções de reserva, caso a negociação fique estagnada. A segunda é uma estimativa das circunstâncias em que se encontra sua contraparte, de modo que você possa deduzir o que pode se mostrar aceitável. (Iremos nos aprofundar nesse assunto no próximo capítulo.) Um terceiro elemento da negociação mapeada está relacionado à catalogação de fatores básicos que você *desconhece* no início, de modo que você esteja atento a surpresas à medida que o processo se desdobra. Fazer a si mesmo essas três perguntas irá ajudá-lo a elaborar uma estratégia:

1. Devo negociar?
2. Este é o momento?
3. Ser comedido ou apostar tudo?

Essas perguntas o encorajam a gladiar com a incerteza da negociação e levar em conta o mapeamento de um plano substancial.

DEVO NEGOCIAR?

Em seu popular livro *Você pode negociar qualquer coisa*, Herb Cohen reconta histórias

sobre pechinchar com vendedores. Ele admite que ganhar um desconto especial em uma geladeira pode levar muitas voltas pela loja e horas de conversa, mas o processo é delicioso. Para ele, o preço na etiqueta é apenas um ponto de partida.

Cohen está certo. Muitas coisas são negociáveis. Como ele aconselha, você não vai conseguir se não perguntar. Mas perguntar pode ser arriscado, como Arvind Gupta aprendeu, para seu arrependimento. Ele era amigo íntimo de um casal que vivia em uma mansão de frente para o mar com uma vista ampla do oceano. De alguma forma, por vinte anos, eles nunca tinham sido cobrados pelos impostos da propriedade e, por isso, nunca os haviam pagado.

Quando uma notificação da cidade chegou, a quantia era absurda. Eles já haviam pensado em reestruturar suas vidas, e a conta os pressionou a tomar aquela decisão. Eles não tinham filhos, então foram até Arvind, que eles adoravam, e ofereceram vender a propriedade para ele por 2,5 milhões de dólares.

Arvind percebeu que aquele preço era uma pechincha, mas estava além de seus recursos. Ele foi atrás, então, de outro amigo, que ele chama de "Wealthy Bill", um apelido que também é uma forma de registrar sua mais recente fortuna. Bill reconheceu a oportunidade de investimento e ficou feliz por ser o sócio oculto da negociação, mas disse que deveriam fazer uma contraproposta de 2,25 milhões de dólares. Se os vendedores insistissem no preço cheio, ele afirmou, se necessário poderiam até pagá-lo. No entanto, Arvind estava hesitante. O preço que eles pediam ainda estava bastante abaixo do mercado.

"Bobagem", disse Bill. "Sempre há espaço para barganhar". Relutante, Arvind fez a contraproposta, uma vez que a maior quantia em jogo era de Bill.

Você provavelmente sabe para onde essa história está se encaminhando. Os amigos de Arvind expressaram sua mágoa e raiva quando ele tentou pechinchar: "nós tratamos você como um filho e é assim que você nos agradece?". Os proprietários retiraram a proposta, encontraram um corretor de imóveis e, menos de um ano depois, venderam a propriedade por 11 milhões de dólares.

Ops!

Arvind mostra-se conformado com a experiência. Ele não é rico, mas é bem-sucedido em sua carreira e financeiramente confortável. Ele também se tornou um exemplo do princípio de que o único caminho para saber quão perto da beira do precipício você pode chegar com segurança é dando mais um passo além.

Compare o fiasco de Arvind com a história de Liz e Tony Weiler. Por vinte anos, todo verão eles alugavam um chalé em Salt Harbor, uma charmosa comunidade litorânea em Massachusetts. Da varanda do fundo, eles podiam observar suas crianças brincando na praia particular. Ficaram amigos da proprietária idosa que vivia na casa ao lado. Ela os ajudou a plantar mudas de framboesa e mirtilo. Em troca, Liz fez tortas de frutas para a senhora.

De tempos em tempos, eles perguntavam discretamente se ela gostaria de vender a propriedade, mas ela tinha três filhos adultos, um dos quais já havia manifestado interesse na casa. Os Weiler sabiam que poderiam voltar ao chalé todo verão enquanto a vizinha ainda estivesse viva, mas ficaram desanimados ao pensar no que aconteceria quando ela morresse. E ela tinha noventa e quatro anos na ocasião.

Então, numa manhã de agosto, o filho mais velho da senhora apareceu na porta deles. Sem entrar, ele anunciou que tinha conversado com a mãe e com seus irmãos. A família estava pronta para vender o imóvel. “Trezentos e trinta mil dólares”, disse ele. “É pegar ou largar. Fale conosco antes do Dia do Trabalho.”, disse, e então foi embora.

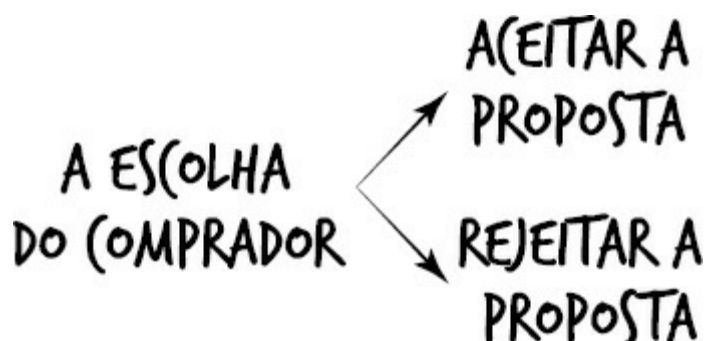
Os Weiler ficaram alucinados. Finalmente, o chalé poderia ser deles. Mas e quanto ao preço? Considerando o mercado, o valor pedido não estava longe da realidade, e eles podiam pagar, mas também não era uma pechincha. Mais uma vez, não havia mais nada naquela faixa de valor que eles gostavam tanto. Apesar disso, Liz tinha ficado meio ofendida com o comentário “pegar ou largar”. Por que não fazer uma contraproposta?

Sempre que alguém lhe faz uma proposta, seja no começo ou no meio de uma negociação, você deve considerar os prós e contras de barganhar mais. No caso dos Weiler, a vantagem de contra-atacar seria poder economizar algum dinheiro. Abater 10% ou mais do preço poderia ser um tiro no escuro, e mesmo economizar metade dessa quantia poderia valer a pena.

Mas e quanto à desvantagem? Haveria algum prejuízo por perguntar? A proprietária poderia abaixar um pouco o valor pedido ou insistir que o preço era aquele. Mas foram anos para que a família concordasse em vender. O consenso entre eles poderia ser frágil. Se os Weiler se opusessem, algum dos filhos poderia usar isso como desculpa para retirar a oferta.

Sentados na sacada de seu chalé alugado, eles pesaram os prós e contras da negociação. Quem não arrisca não petisca, pensaram eles. *Mas eles também imaginaram outro corolário: quem não arrisca não perde.*

A neblina da negociação – sua incerteza inerente – torna difícil saber quanto espaço existe para negociar ou se realmente existe algum espaço. Os Weiler poderiam ter feito uma contraproposta sem minar o negócio, mas, para eles, a questão essencial era se a vantagem de economizar 15 ou 20 mil dólares valeria a pena, mesmo considerando a pequena probabilidade de perder uma casa que eles namoravam há tanto tempo.

A teoria convencional da negociação que abordamos no capítulo anterior não menciona o problema de quando dizer sim. Ela apenas diz para você ponderar o que quer que lhe tenha sido oferecido em contraposição à sua alternativa sem transação nenhuma – ou seja, sua melhor rota de ação se você não chegar a um acordo. Desse ponto de vista, para Arvind e para os Weiler, trata-se de uma questão de comparar dois caminhos em um esquema simples de decisão:

A implicação disso é que um comprador deve dizer sim sempre que lhe for oferecido um bom negócio com o qual possa chegar a algum lugar. Todavia, uma negociação no mundo real é mais interessante. Um mapa estratégico mais detalhado inclui caminhos separados para dizer sim a um negócio aceitável ou pular fora, e também uma terceira alternativa, que nos leva a condições bem mais atraentes.

A dimensão e a probabilidade do que você pode obter ao continuar a negociar têm de ser ponderadas em relação à desvantagem de perder o negócio. Segurar um pássaro na mão exige que você tenha um toque delicado e firme o suficiente para evitar que ele saia voando, mas não tão forte a ponto de esmagá-lo e tirar-lhe a vida. O contexto é importante. O tamanho do risco que você está disposto a correr depende de seu temperamento, assim como de seus recursos e alternativas. **O momento de parar a negociação é quando o risco de pressionar por mais prevalece sobre os possíveis ganhos.**

ESTE É O MOMENTO?

Muitos anos atrás, quando as férias de verão da família do meu tio Al estavam apenas começando, o carro deles quebrou. Uma fumaça preta saía por debaixo do capô. A biela do motor havia se soltado.

O momento era ruim e o local, ainda pior. O problema aconteceu bem em frente a uma concessionária de automóveis. De acordo com o relato da família, um vendedor que testemunhou todo o episódio atravessou o *showroom* a passos largos na direção deles, esfregando as mãos e com o rosto radiante.

A história teve um final feliz, pode-se dizer. Meu falecido tio comprou uma caminhote nova que estava exposta. Ele tirou as malas da carcaça fumegante, colocou-as no carro novo e as férias da família correram bem. Meu tio Al pagou caro, é claro. Na ocasião, o carro era um Ford Edsel, um modelo de vida curta de que os aficionados por carro se lembram como um dos grandes abacaxis da história de Detroit.

Tio Al tinha vivido uma carreira marcante nos negócios, comprando pequenas empresas e ajudando-as a crescer e prosperar. Ele sempre foi um negociador soberbo. Mas naquele dia remoto de julho, ele estava no lugar errado e na hora errada. Ele precisava de outro carro, e o vendedor sabia disso.

Você se sai melhor, obviamente, quando planeja as negociações a seu favor. O momento de comprar um carro é quando você não precisa desesperadamente dele. É até melhor se o vendedor estiver sob pressão para se livrar dos carros parados, perto do fim de um período promocional. Se vender mais um veículo coloca o vendedor acima de sua cota, você vai conseguir um preço ótimo. A única desvantagem de chegar tarde é que os outros compradores podem ter tido mais opções de escolha, mas você também pode voltar no fim do mês seguinte.

Se o tempo está a seu favor, depende da estabilidade de seu MAANA, sua alternativa de vitória fácil. Suas opções de não acordo ficam melhores ou piores no futuro? Às vezes, esta é uma questão simples. Se você estiver tentando vender um condomínio de esqui no final da primavera, pode valer a pena esperar até que a primeira geada faça as pessoas pensarem de novo em esportes de inverno. Mas esperar significa, é claro, assumir os custos de operação e as taxas de condomínio nesse ínterim e arriscar que o mercado de imóveis de férias possa dar uma esfriada. Essa escolha depende também da expectativa das outras partes de que suas próprias alternativas possam aumentar ou diminuir. Se ambas as partes sentem que o tempo está a seu favor, ambas podem topar uma longa caminhada.

Quando o economista de Harvard Richard Zeckhauser ainda era um estudante, ele criou um jogo simples que demonstrava o possível impacto da pressão que o tempo tem na negociação. Várias duplas de indivíduos tinham de dividir uma quantia de dinheiro, mas foram dadas às duplas regras diferentes. Se as duas pessoas não concordassem com a divisão, nenhuma delas ficaria com nada. Em um grupo, a maioria chegou a um acordo, muitos dividindo meio a meio, embora muitas vezes apenas depois de pechincharem muito.

Richard então deu a outro conjunto de duplas de indivíduos – chamado de grupo B – a mesma quantia para dividir, mas disse a eles que a recompensa ia diminuir a cada tique-taque do relógio. Como o tempo literalmente era o mesmo que dinheiro, essas pessoas rapidamente chegaram a um acordo, quase sempre dividindo a recompensa em partes iguais.

Com o grupo C, Richard deu uma guinada diabólica. De novo, havia uma tarifa que aumentaria com o tempo, mas aqui ele especificou que somente um lado – o outro não – pagaria a maior parte da penalidade total. Como você pode adivinhar, as pessoas que foram mais tarifadas geralmente ficaram com uma parcela menor. A surpresa foi que as partes *não* tarifadas muitas vezes tiveram um desempenho insatisfatório também.

Esses indivíduos normalmente enchem a mão de cartas. Ao acreditar que o tempo estava a seu favor, eles esperavam que suas contrapartes fossem sucumbir por causa da tarifa cada vez maior. Em vez disso, muitas pessoas que estavam em desvantagem aguentaram firme e fizeram o impossível para atingir aqueles que as estavam pressionando. Quando chegaram a um acordo, a "torta" havia diminuído significativamente, resultando em menos para os dois lados.

As pessoas caem no mesmo tipo de armadilha nas negociações do mundo real. Nas

transações empresariais, cada lado pode hesitar para fazer uma concessão e fechar um negócio, temeroso de que possam parecer fracos. Do mesmo modo, as pessoas envolvidas em um litígio despejam dinheiro em processos judiciais, nunca esperando levar o caso a julgamento, pressupondo que podem esperar pelo outro lado. Basta que uma das partes seja obstinada para que a situação vire um beco sem saída. Se as duas partes estiverem empenhadas em perdurar mais que a outra, os custos podem ser colossais.

A National Hockey League (NHL) e a NHL Players Association puseram fim a uma longa disputa no início de 2013, mas só depois de cada lado ter sofrido enormes perdas por causa do cancelamento de metade da temporada regular. Durante a greve patronal, o comissário Gary Bettman declarou que os times estavam perdendo entre 18 e 20 milhões de dólares por dia; por sua vez, os jogadores perderam entre 8 e 10 milhões de dólares em salário todos os dias. Mesmo quando o prazo para chegar a um acordo se arrastava cada vez mais, cada lado pressupôs que o outro era obrigado a "cair em si" e conceder.

Do ponto de vista dos jogadores, parecia irracional aos proprietários sacrificar as vendas de ingresso e a transmissão televisiva enquanto acumulavam débitos imensos com suas instalações. Os proprietários, por sua vez, não conseguiam ver como os jogadores poderiam arriscar perder um ano inteiro de renda em suas breves carreiras. Cada grupo pensava que o tempo lhe favorecia.

Em muitos aspectos, essa era uma negociação perde-perde. Ambos os lados teriam se saído substancialmente melhor se, no começo, tivessem de alguma forma se orientado para chegar às mesmas condições com as quais acabaram concordando no final. A perda de ingressos, concessões e renda com a mídia se foi para sempre, assim como os contracheques que os jogadores teriam recebido se não tivesse ocorrido a paralisação. O resultado parece ainda mais irracional, uma vez que ambos os lados já tinham passado por isso antes: metade de uma temporada tinha sido desperdiçada em 1994/95, ao passo que uma greve patronal em 2004/05 havia provocado o cancelamento de toda a temporada da NHL.

Prolongar uma negociação faz sentido somente se há uma razão consistente para acreditar que você estará em uma posição melhor amanhã do que está hoje. Esse pode ser o caso se o tempo acrescentado possibilita que você ganhe influência ao melhorar sua posição de reserva ou ganhar aliados importantes. Ter mais tempo também permite que você esteja mais bem preparado (embora isso também seja verdade para suas contrapartes). Mas as condições também podem piorar. Acompanhar os clientes pode levá-los a procurar por condições melhores junto a seus competidores. Por exemplo, se você espera por um preço melhor para uma casa nova, as taxas de hipoteca podem subir.

Preparar-se para uma negociação importante pode levar tempo, mas você não será onisciente. Determinados aspectos de suas contrapartes – suas prioridades, temperamento e confiabilidade – podem ser mais bem aprendidas ao negociar com seriedade. **O momento de negociar é quando você puder aprender mais estando à mesa do que sendo absorvido em uma preparação individual.**

APOSTAR TUDO?

Alguns anos atrás, a Iberia Airlines foi até a Boeing e pediu a proposta de um avião mediano em uma licitação. A indústria aeronáutica estava em uma crise profunda desde 2001, e a Iberia era uma das poucas que ainda faziam dinheiro na época. A expectativa de um novo negócio para a Boeing era como uma graça divina trazida à empresa. No entanto, eles estavam hesitantes para fazer sua proposta.

No passado, a Iberia sempre havia favorecido a Airbus, uma concessionária europeia. Era possível que a empresa espanhola apenas quisesse usar a Boeing como um pretexto para brigar por melhores condições com seu fornecedor de longa data. Para a Boeing, o custo de licitação para o contrato com a Iberia – e o prejuízo – seria substancial. Além do momento administrativo e dos milhões de dólares que seriam investidos no projeto e em despesas financeiras, havia fatores importantes de reputação. Ser vice-campeão em uma corrida de dois cavalos confirmaria os acordos obscuros de analistas de mercado e posteriormente enfraqueceria a imagem da Boeing na negociação com outros clientes em potencial. Isso também causaria problemas morais dentro da empresa. Mas qualquer chance real de garantir o contrato da Iberia exigiria que a Boeing cortejasse a companhia aérea agressivamente e fizesse uma oferta arrojada. Medidas no meio do caminho não funcionariam.

Inicialmente, a Boeing decidiu não participar da licitação. As probabilidades de ganhar eram muito pequenas, e os custos de prejuízo eram correspondentemente altos. A Iberia, entretanto, não quis fazer negócio com a Airbus como sua fonte única, então ela se empenhou muito para convencer a Boeing de que a empresa americana tinha uma chance única no contrato. Por fim, a Boeing cedeu e investiu pesado em uma proposta, mas a Iberia escolheu a Airbus – depois que a última foi compelida a fazer concessões de preço significativas para se igualar às condições da Boeing.

Sair de mãos vazias dessa negociação foi pior para a Boeing do que seria não ter tentado. Ter que entrar com tudo na proposta – e fazer isso tão publicamente – piorou os problemas. Em retrospectiva, houve remorso por a empresa não ter mantido sua decisão original e ficado de fora da competição.

Às vezes, contudo, você tem de mostrar todas as suas fichas na mesa do jogo para que seja visto como um jogador sério. Essas fichas podem ser seu tempo, dinheiro ou *status* – ou os três juntos. Quando você consegue resguardar suas apostas ou pagar um negócio com outro, não há problema, mas às vezes você tem de colocar seus ovos de negociação em uma cesta e então administrar aquela cesta bem cuidadosamente.

Laureado com o prêmio Nobel, *The strategy of conflict*[4], de Tom Schelling, analisou situações em que se fechar aumenta seu poder de alavancagem. Para ilustrar, ele descreveu o “jogo da galinha” para carros turbinados, no qual dois carros “envenenados” correm em alta velocidade um contra o outro, cara a cara. O primeiro motorista a desviar é humilhado publicamente. Schelling especulou sobre o que aconteceria se um dos motoristas arrancasse seu volante da barra de direção e conspicuamente o lançasse para fora da janela. Então ele teria dado tudo, empenhando-se em se lançar para a frente e se despedaçar, sem se importar com as consequências. O outro motorista teria que desviar para evitar o desastre.

Schelling escreveu sua tese no auge da Guerra Fria, então muitos de seus exemplos são

bem marcantes, mas suas percepções também se aplicam aos negócios de hoje. A notoriedade da Fox Television é decorrente de um movimento irrestrito feito nos anos 1990, quando entrou com tudo na licitação dos direitos de transmissão da National Football League (NFL). Embora os índices de audiência estivessem baixos, a rede de rápido sucesso ofereceu quase o dobro do que a CBS havia pagado para o horário nobre das tardes de domingo.

A estratégia preventiva funcionou. A CBS nem mesmo tentou se igualar na licitação. Com um passo estratégico, a Fox não somente ganhou os direitos da NFL, mas também deu um jeito de arrumar um lugar para ela no cenário dominado pelas três redes de televisão consagradas nos Estados Unidos.[5] Talvez fosse possível conseguir adquirir o contrato de futebol americano por um preço menor, mas ao fazer uma oferta arrasadora a Fox acabou ali com a competição.

Muitas negociações não exigem movimentos irrestritos. Colocar um dedo na água pode ser tudo o que se exige que você faça. Foi assim que Sandy Ritchie comprou uma linda propriedade no litoral do Maine. Sandy já era dono de uma ilha de dois acres na vizinhança, uma construção baixa de granito com vegetação esparsa. Mas havia um acampamento, e com a maré estável e o vento calmo, ele podia velejar e curtir sua vida de mestre de seu pequeno reinado. No caminho para sua casa, Sandy passava por Bold Island, bem a leste da cidade pesqueira de Stonington. Era um cenário de cartão-postal com uma elegante floresta subindo acima da costa. Tinha até mesmo uma doca para barcos e uma confortável casa no topo, por entre as árvores.

Sandy descobriu que uma viúva do norte do Estado de Nova York era dona da propriedade. Ele escreveu uma carta para ela, apresentando-se e perguntando se ela estaria interessada em vender a propriedade. Ele não teve nenhum retorno, mas a sondagem lhe custou apenas alguns minutos de seu tempo.

Ele escreveu novamente no ano seguinte. Dessa vez, descreveu o amor de sua família pelo oceano e o que seus filhos estavam fazendo na escola. De novo, nenhuma resposta. Nos próximos seis anos, ele escreveu sua carta anual, reiterando seu interesse pela ilha e atualizando a proprietária com notícias de sua família. E nunca obtinha uma resposta.

Por fim, ele enviou uma nota dizendo que esperava não ter sido um estorvo. Ele ligaria, disse ele, e se ela quisesse que ele parasse de escrever, respeitaria a vontade dela. Quando ele ligou alguns dias depois, uma enfermeira disse a ele que a mulher não poderia atender ao telefone, mas que ela gostaria que ele continuasse escrevendo.

Muitos meses depois, Sandy recebeu uma carta da proprietária dizendo que agora ela estava pronta para vender. Ela queria que ele fizesse uma oferta. Sandy calculou o máximo de que poderia dispor e enviou uma proposta, explicando suas circunstâncias. Dessa vez, a mulher telefonou para ele e disse que aceitaria sua oferta. Sandy ficou extasiado. No dia seguinte, no entanto, ele recebeu outra ligação, dessa vez do advogado da mulher, dizendo que o negócio estava desfeito porque a oferta estava muito abaixo do valor estimado.

Sandy escreveu novamente para a proprietária dizendo que ele entendia as circunstâncias, mas que sua oferta era a melhor que ele poderia fazer, por conta dos compromissos de sua família. Dois dias depois, a mulher colocou oficialmente a decisão do advogado de lado.

Sandy agora é dono de Bold Island. Tudo o que precisou para a negociação de uma das preciosidades do litoral do Maine foram dez selos postais – e o mérito de uma década de paciência.

ANÁLISE DO MELHOR CASO E DO PIOR CASO

Para responder às três questões centrais (Você deve negociar? Este é o momento? Você deve apostar tudo?), é preciso se projetar para o futuro. Fazer uma análise *pre-mortem* é uma poderosa proteção contra o pensamento ansioso. É uma técnica de planejamento estratégico defendida pelo cientista Gary Klein, em seu livro *Intuition at work: why developing your gut instincts will make you better at what you do*[6] (depois retitulado como *The power of intuition*).

A pesquisa de Klein mostra que, ao criticar qualquer plano, não é suficiente perguntar "podemos prever algum problema com essa abordagem?". Essa pergunta trará algumas questões à tona, mas muitas vezes é uma lista bem pequena. É fácil ser atingido por sua própria lógica. Ao fazer um mapeamento em retrospecto partindo do ponto Z – sua meta – até seu ponto de partida, A, você pode persuadir a si mesmo de que existe apenas um caminho verdadeiro que as coisas possam seguir. Klein descobriu que reformular um pouco a pergunta evoca uma imagem mais detalhada do que poderia se desdobrar. Teste sua estratégia fazendo especificamente estas perguntas:

> ***Pre-mortem* – parte 1:** Vislumbre o futuro. Imagine que a negociação está em curso. Agora imagine que exista um contratempo principal. Qual é?
>
> Esta mudança sutil na estruturação deve ativar sua visão. Seu foco mudará de que algo ruim *poderia acontecer* para admitir que problemas *vão acontecer*. Você não precisa ficar paranoico. Deixe de lado a possibilidade de ser atingido por um meteoro enquanto estiver prestes a assinar um acordo. Mas tenha em mente que coisas improváveis ainda assim podem acontecer.
>
> Talvez, por exemplo, exista uma pequena chance de que o mercado vá mudar a favor das outras partes ou de que, ao fazer um acordo, você perceba tardiamente que poderia ter obtido melhores condições em qualquer outro lugar. Se você ficar pensando em muitas situações, pode perceber que elas são mais prováveis do que você gostaria de admitir. Uma transação aparentemente simples com um fornecedor pode se arrastar por mais tempo do que o esperado, por exemplo. Se isso acontecer, manter seus compromissos com os clientes pode ser tornar algo difícil. Você pode então ficar em uma posição de fraqueza, a não ser que disponha antecipadamente de uma reserva.
>
> O objetivo do exercício *pre-mortem* não é identificar todo e qualquer caminho que possa dar errado. Isso é impossível e desnecessário. Em vez disso, implica adotar uma atitude de vigilância para, assim, poder perceber mais rápido se o processo estiver indo pelo caminho errado. Se estiver atento, você pode ser capaz de voltar atrás. Se não, deve ter um plano B.

No planejamento com antecedência, é igualmente importante estar aberto para boas notícias, é claro. Assim, você deve casar o *pre-mortem* de Klein com um teste otimista:

***Pre-mortem* – parte 2:** Vislumbre o futuro mais uma vez. Dessa vez, imagine que existe algum tipo de surpresa agradável. *Qual seria?*

Você não precisa fantasiar que vai ganhar a “bolsa dos gênios” em negociação da Fundação MacArthur. Em vez disso, limite sua análise às fronteiras da realidade. Pense em algo positivo que tenha 10% de chance de acontecer. Se você estiver comprando novos equipamentos ou provisões, talvez seu vendedor tenha um estoque excessivo inesperado, por exemplo. Nesse caso, você pode conseguir um preço melhor ou uma entrega mais rápida do que antes.

Cenários otimistas vão ampliar sua visão. Estudos mostram que negociadores que estabelecem metas elevadas obtêm melhores negociações. Ao mirar mais alto, eles não passam da faixa de negociação quando há um espaço amplo para negociar. Em vez de se satisfazer com resultados com os quais eles possam conviver, esses negociadores focam no quanto a outra parte pode estar preparada para conceder. Além disso, imaginar cenários superiores o prepara para reconhecer oportunidades e encontrar soluções criativas.

Pesquisas mostram, ainda, que expectativas positivas e negativas acerca da negociação podem levar à autorrealização. Em um experimento psicológico recente de estímulo precedente, Adam Galinsky e seus colegas deram a alguns indivíduos cinco minutos para escrever um discurso motivacional para si mesmos. Eles foram orientados a enumerar os resultados que desejavam e os tipos de comportamento que teriam de usar para ter êxito ou *se autopromover*. Os indivíduos em um segundo grupo foram instruídos a listar erros que eles podiam cometer e o que eles fariam para *prevenir* esses erros.

Como era de se esperar, os “promotores” otimistas fizeram exigências mais acentuadas do que os “preventores” mais cuidadosos. Enquanto os primeiros se concentraram no que eles deveriam elogiar, os segundos pensaram em como eles podiam falhar. Mas houve um bônus: quando os negociadores induzidos à promoção foram colocados um contra o outro, eles criaram muito mais valor do que seus colegas induzidos à prevenção. As pessoas desse segundo grupo ficaram propensas a aceitar qualquer coisa que atendesse às suas mínimas necessidades; ao passo que os promotores se esforçaram muito para chegar às suas reais prioridades, em vez de apenas se comprometer. Como resultado, eles ficaram mais inclinados a reconhecer mutuamente as negociações benéficas.

OTIMISMO CAUTELOSO

Pensar muito nas vantagens e desvantagens, simultaneamente, exige uma esquizofrenia

saudável. O otimismo pode gerar valor e colocá-lo em uma posição melhor para obter uma parcela considerável disso. Mas ser irrealista é duplamente perigoso. Sonhar que um cliente vai lhe dar o sol, a lua *e* as estrelas para o que quer que você esteja oferecendo pode deixá-lo de mãos vazias se ele conseguir encontrar alguém que lhe dê um preço mais razoável. Otimistas sem fundamentos podem também se cegar quanto aos obstáculos que possam surgir. O realista será rápido em reconhecer que a coisas não terminaram como esperado e improvisar de acordo com a situação.

Os soldados perdidos na neve, nos Alpes, tiraram de um mapa a confiança de que precisavam, o que renovou as esperanças deles e lhes deu direção. Felizmente, eles não caíram na armadilha de “distorcer o mapa”. Eles não desvirtuaram a realidade para se ajustar às suas preconcepções. Em vez disso, como na estratégia de negociação, utilizaram o mapa como uma ferramenta para continuamente aprender, adaptar e, finalmente, sobreviver.

Em casos complexos, as ferramentas formais de análise podem ajudar a formular e experimentar diferentes cenários. Em uma decisão judicial, por exemplo, um *software* de fluxograma de decisão pode estimar o risco em diferentes estágios de litígio. De maneira semelhante, modelos financeiros elaborados podem revelar caminhos alternativos para estruturar negociações em face da turbulência dos mercados. Para a maioria dos casos, contudo, pensar em voz alta e fazer cálculos num papel de pão já são suficientes.

Vamos voltar ao caso de Arvind Gupta, que desperdiçou a vantajosa compra da mansão de frente para a praia. Ele não tinha de ser clarividente para prever o risco que ele corria. Simplesmente se questionar – “Alguma coisa desastrosa pode dar errado; o que é?” – teria ressaltado o perigo da contraoferta. É verdade que Arvind estava em um beco sem saída porque estava jogando com o dinheiro de seu sócio oculto. Com a sugestão deste, ele elaborou um contrato de compra e venda recheado de “juridiquês” com a contraproposta ridícula enterrada lá embaixo, quase no final do documento. Quando os olhos dos proprietários chegaram ali, eles ficaram chocados. Arvind acanhadamente tentou explicar, mas era tarde demais, e o negócio estava acabado.

Se ele tivesse sido mais imaginativo na hora de considerar o risco de rejeição, em vez de simplesmente cruzar os dedos, poderia ter administrado a desvantagem. Podemos supor, por exemplo, que ele tivesse começado sua conversa com os proprietários assegurando-lhes que ele compraria a propriedade. Isso posto, ele poderia ter solicitado a ajuda deles para resolver seu problema com o coinvestidor. Ele podia ter perguntado se eles poderiam reduzir o preço só um pouco para que ele não colocasse em risco seu financiamento. Pode ser que os proprietários dissessem que não, mas é difícil acreditar que eles pudessem se sentir insultados. Até mesmo é possível que eles mesmos tivessem oferecido o financiamento. E, mesmo se eles não cedessem, não teria sido difícil para Arvind se voltar para Wealthy Bill, que já havia concordado com o preço pedido.

E Liz e Tony Weiler, ou outros compradores, que disseram sim para um aparente ultimato, mas ainda ficam remoendo a possibilidade de ter pagado a mais? Eles reconheceram o risco de fazer uma contraproposta e concluíram que a desvantagem de economizar um pouco de dinheiro não valia a chance de arriscar um acordo frágil. Havia alternativas além das opções de pegar ou largar estabelecidas pelo filho da proprietária. Eles poderiam ter usado a

“abordagem baseada em princípios” de *Como chegar ao sim* fazendo a pergunta “como você chegou ao seu preço?”. A ideia é direcionar a conversa para longe do dinheiro propriamente dito e, em vez disso, focar em critérios justos (vendas comparáveis, por exemplo). Se as partes conseguem concordar com um padrão apropriado, então fica mais fácil chegar a um preço trabalhável.

Essa tática pode ser valiosa se experimentada em outras circunstâncias, embora eu seja cético quanto a usar isso em um caso em que trazer o vendedor para a negociação tenha sido um processo longo e delicado. Com pouco ou nenhum ganho e muito a perder por prolongar a negociação, seria melhor simplesmente dizer sim. Os Weiler conseguiram a casa que eles queriam, no fim das contas. Como em qualquer negociação de sucesso, esta vem acompanhada da incômoda dúvida sobre se poderiam ter agido um pouco melhor. Esse tipo de dúvida é melhor, apesar de tudo, do que o remorso com que Arvind convive.

É preciso ter otimismo e autoconfiança com os quais você deverá ser capaz de aproveitar a oportunidade quando as coisas atrapalharem seu caminho. Mas você tem de aceitar que, na negociação, seu destino nunca está unicamente em suas mãos. Um pouco do que acontece em cada caso será tanto imprevisível quanto fora de seu controle. A estratégia de negociação deve levar em consideração essa realidade.

PONTOS-CHAVE

- Escolha entre negociar mais ou simplesmente dizer sim a uma oferta aceitável.
- Utilize o tempo das negociações a seu favor, se possível.
- Decida entre ser comedido ou apostar tudo.
- Pondere os cenários de melhor e pior caso enquanto formula sua estratégia.
- Equilibre otimismo e cautela.

4. N.T.: Em tradução livre, *A estratégia do conflito*.

5. N.T.: O autor refere-se aqui às redes de televisão norte-americanas ABC, CBS e NBC.

6. N.T.: Em tradução livre: *Intuição no trabalho: por que desenvolver seus instintos viscerais tornará você melhor no que faz* (retitulado como *O poder da intuição*).

[3] Prospecção

Muitos anos atrás, eu e meus colegas organizamos um *workshop* de negociação para gestores gerais (GGs) na NHL. Eles ganhavam a vida batendo o martelo em grandes contratos com seus jogadores de hóquei – ou, mais especificamente, com os agentes deles. Contratos de superestrelas chegam a milhões de dólares e podem durar até uma década ou mais. A NHL estabeleceu um teto salarial geral nos times; então, assinar com os jogadores certos nos preços certos é crucial para o sucesso no gelo.

Para ilustrar a importância da preparação em uma negociação, dividimos os participantes em dois grupos e os colocamos em duas salas separadas. Pedimos aos integrantes de um grupo que assumissem seu papel habitual de gestor geral. Pedimos aos outros que atuassem como agentes. Demos então a cada indivíduo as estatísticas e o currículo sem assinatura de um jogador, apenas com seu nome disfarçado. Já que os participantes não o conheciam, todos receberam as mesmas informações.

Fizemos a cada um dos nossos gestores três perguntas sobre como negociariam aquele contrato, não importava de que lado eles estivessem. Queríamos saber quais seriam suas primeiras ofertas planejadas (ou seus pedidos, no caso do agente) e sua vitória fácil absoluta. Então, perguntamos o que eles achavam que seria o ponto de vitória fácil da *outra parte*.

Quando colocamos as pessoas em dupla para negociar, o máximo que aqueles times estavam preparados para pagar era quase sempre menos do que o mínimo que o agente pretendia aceitar. Em mais de 90% das combinações, não houve espaço para acordo. Muitos participantes estavam a uma distância entre si de centenas de milhares de dólares. E aqui está o mais assustador: essa brecha era exatamente o que esses caras estavam esperando! Quase todos tinham previsto uma situação de beco sem saída. Eles entraram na negociação sabendo que suas melhores ofertas não seriam suficientes para satisfazer o outro lado.

Isso não significa dizer que eles pensaram que o caso não era negociável. Não mesmo. Eles sabiam, por experiência, que os jogadores e times resolvem as coisas. Mas para a maioria desses GGs, a negociação trata de fazer o outro lado ceder à pressão. Talvez não devesse ser surpresa que aqueles caras do mundo agressivo do hóquei profissional vissem a negociação como uma contestação de vontades. Mas é assim também que muitas outras pessoas imaginam o processo, seja na hora de comprar um carro, vender uma casa, ou até negociar o salário em um novo emprego.

Esse modelo de soma zero coloca uma força irresistível de um lado (o jogador) e um objeto imóvel (gestão do time) do outro, cada um fazendo forte pressão até que alguém se

mova. Ver a negociação dessa maneira faz dela uma proposta ganha-perde.

JOGADOR GESTÃO

O modelo unidimensional falha ao não refletir a complexidade da negociação no mundo real. Como considera somente o preço, esse modelo adota uma atitude de "torta fixa", para usar o nome dado por meu colega Max Bazerman. Quando as pessoas acreditam que existe apenas uma determinada quantia a ser dividida, as facas longas aparecem. E mesmo se você reconhece o potencial das transações geradoras de valor, a estrutura unidimensional não ajuda a pesar um pacote de propostas contra o outro.

Consideremos o caso de meu amigo Jack, quando ele era comprador de carros há alguns anos. Jack gostava de Volvos, mas somente dos cupês esportivos e dos sedãs chiques. Em uma visita a um vendedor, entretanto, chamou-lhe a atenção uma perua envenenada preto-carvão com um motor de trezentos cavalos, câmbio de seis marchas e rodas de tecnologia de ponta.

Como Jack geralmente comprava modelos novos, ele perguntou ao vendedor por que aquele veículo em particular já tinha 8 mil quilômetros rodados. "Ah, era muito carro para o cara que o comprou". Aquele comentário foi o gancho perfeito para o meu amigo de sangue quente, embora o vendedor não soubesse disso. Particularmente, Jack tinha adorado o carro, mas ele também adorava uma pechincha, então fez de tudo para mascarar sua vontade.

Jack sabia que faria um acordo. Mesmo naquela altura, isso era uma certeza. Mas ele não sabia até onde poderia brigar pelo preço de etiqueta. Nem mesmo poderia saber quanto tempo aquela dancinha ia levar ou aonde iam chegar.

A situação era nebulosa para o vendedor, que estava tentando avaliar aquele estranho que andava a passos lentos dentro do *showroom*. Jack era um possível comprador ou um daqueles caras que estão sempre olhando e nunca levam nada? De qualquer maneira, qual seria a melhor maneira de persuadi-lo? Ele deveria insistir no preço ou apenas ficar feliz por tirar de lá um veículo excêntrico como aquele? Jack veste-se bem. Talvez o vendedor tenha sentido o cheiro de uma carteira recheada. Além do mais, a autoconfiança de Jack é nítida, de modo que ele pode ter parecido um negociador difícil. Os bons vendedores têm intuições acerca de seus clientes, mas não é um conhecimento fixo e definitivo.

Por trás de todas as poses e brincadeiras, Jack e o vendedor de voz suave estavam negociando de modo sério. Cada um estava tentando examinar a faixa de negociação. Jack tinha de ver o carro ele mesmo, ouvir por que ele havia sido vendido e rever seu preconceito contra peruas. Do outro lado, o vendedor estava avaliando o interesse de meu amigo (e seu orçamento). Assim que entrou no *showroom*, Jack poderia ter entregado a sua carteira só de olhar para uma daquelas peruas. E naquela mesma tarde, após muita pechincha, ele voltou para casa feliz dirigindo uma – e, aliás, a um bom preço.

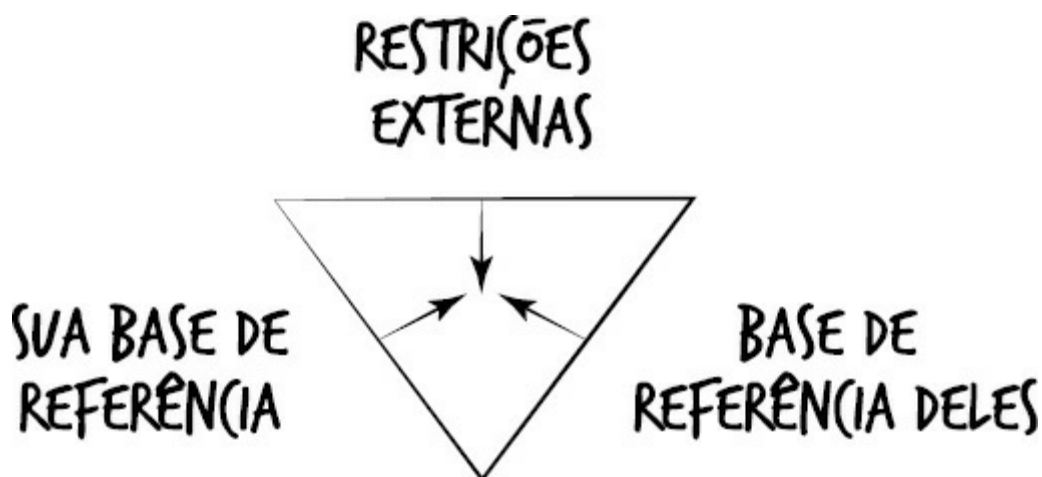
Mas mesmo numa simples negociação como essa, o preço não era a única questão que Jack precisava resolver. Ele deveria aceitar a oferta do vendedor daquele estabelecimento ou ir atrás de uma briga com um vendedor particular? Ele decidiu pelo último. Será que ele queria

financiar a compra? Jack tinha planejado pagar em dinheiro, mas a Volvo estava financiando a uma taxa de 1%. Aquilo era bom demais para deixar passar. Ele também conseguiu uma garantia estendida a preço de custo. As condições foram se delineando na discussão que ia e voltava. Algumas das opções que o vendedor propôs não valiam o dinheiro, percebeu Jack, mas outras sim. No final, o preço ainda era um fator importante, mas outros pontos mostraram que tinham valor também.

A noção habitual da faixa de negociação ganha-perde ignora as transações e artimanhas que acontecem até mesmo nas transações cotidianas, como a de Jack. Este capítulo apresenta uma alternativa, um modelo mais realista de conceitualização da área de possível acordo, assim como uma ferramenta para desenvolver estratégias apropriadas. Usados em conjunto, esses modelos podem servir como um mapa dos Pireneus para o negociador.

CONSTRUA UM TRIÂNGULO DE NEGOCIAÇÃO

Vamos começar com o triângulo de negociação mostrado a seguir. Ele é delimitado de um lado por sua própria base de referência – ou seja, os resultados que você prefere em último caso, em vez de acabar não fazendo nenhum acordo. O segundo lado é a base de referência da outra parte, ou o conjunto correspondente de possíveis acordos que ela acha aceitáveis, embora apenas um pouco. A terceira linha é feita das restrições do mundo real que limitam a habilidade das partes de agir com criatividade. Tais restrições podem incluir escassez de recursos, prazos ou políticas empresariais que não podem ser violadas.

O triângulo formado por esses três limites representa o território de resultados trabalháveis a partir do ponto de vista de qualquer pessoa. Qualquer proposta além disso é um *deal breaker*, uma vez que está fora dos limites de pelo menos uma das partes.

A imagem desse triângulo permite que as partes se movimentem em direção a uma área mais ampla de negócios trabalháveis, não apenas para frente e para trás ao longo da linha demarcada. Onde existe algum espaço para acordo, é claro, as partes ainda irão distinguir qual resultado em particular elas preferem. E quando, inicialmente, não existe espaço para um acordo (como com os GGs do hóquei), o acordo pode ser alcançado a partir da busca de soluções criativas em vez de por meio de concessões.

Se você concluiu que existe pouco espaço para acordo, deve ficar satisfeito com resultados que consistem em uma melhoria sobre o *status quo*, ainda que somente um pouco. Por outro lado, se você perceber que a área entre as bases de referência das respectivas partes poderia se expandir, então lute para criar (e reivindicar) mais valor. Para ter sucesso, você precisa saber em qual dessas duas situações você se encaixa. **Se você não tem ideia se existe somente um pequeno espaço ou muito, você simplesmente está lançando dardos com os olhos fechados.** É difícil acertar em cheio se você não consegue enxergar o alvo.

Explicar o conceito do triângulo de negociação é fácil. Ajustá-lo de forma precisa às possibilidades do mundo real é algo mais desafiador. Esse triângulo não é rígido. Ele pode se flexionar, crescer ou desaparecer à medida que as condições mudam na negociação. Mesmo assim, ter em mente essa figura poderá ajudá-lo a traçar seu progresso à medida que experimenta suposições e atualiza suas expectativas.

DEFINA SUA LINHA DE BASE

A expressão *última linha do balanço* irrita negociadores sofisticados e com razão se for entendida como uma posição rígida. Por que se algemar ao assumir que existe somente um caminho para satisfazer seus interesses? O que você descobre enquanto está negociando pode justificar tanto elevar suas exigências, quanto amenizá-las. Por outro lado, você precisa se disciplinar para saber quando dizer sim e quando dizer não. Você precisa determinar uma linha em algum lugar, mas defina-a amplamente. Em vez de
colocar uma simples estaca no chão, prepare-a identificando um conjunto de diferentes resultados que seriam aceitáveis – ainda que somente um pouco. Juntos, esses negócios marginais constituem sua base de referência, ou a margem que separa o seu "dizer sim" do seu "dizer não". Desenhar a base de
referência envolve três passos simples:

1. Estabeleça um acordo de referência.
2. Identifique pacotes equivalentes.
3. Antecipe mudanças prováveis.

O primeiro passo – estabeleça um acordo de referência – é a Negociação 101. Partindo do primeiro capítulo, relembre o conceito clássico de MAANA. Uma oferta específica é tentadora somente se ela corresponder pelo menos à sua opção de reserva, com todas as outras coisas iguais. Quanto melhor o seu MAANA, mais exigente você pode ser. De maneira correspondente, se sua alternativa de não acordo é ruim, você pode ter de obter menos do que esperava e sentir que você merece.

Ao entrar em cada negociação, identifique – provisoriamente – um ponto na escala em que você teria um momento difícil para decidir entre aceitar ou rejeitar uma proposta final e firme vinda do outro lado. É uma forma de testar sua resolução. Isso também lhe fornece um padrão para avaliar negócios alternativos.

O segundo passo é identificar pacotes equivalentes – melhores em alguns quesitos, piores em outros – que, em equilíbrio, valeriam o mesmo para você e para seu ponto de referência. Veja esta analogia: vamos supor que você ganhou uma sacola de produtos comestíveis em um sorteio no supermercado. Tudo o que está na sacola deve ter algum valor para você, mas de alguns itens você gosta, enquanto outros, como framboesas frescas, você *adora*. Quantas latas de sopa pronta você daria para conseguir mais meio quilo das framboesas? Uma? Duas? Três? Talvez dez? Eu não estou falando de trocas que melhorariam o valor global da mistura. Em vez disso, imagine uma diversidade diferente que poderia valer exatamente o mesmo que a sacola que você ganhou inicialmente valia para você.

Qualquer oferta que você receber em uma negociação será igualmente uma sacola sortida de provisões: algumas que você ganhou da outra parte e outros itens que você deve ceder em troca. Então, identifique ao menos dois outros pacotes destes que tenham valor líquido equivalente. Lembre-se de que a tarefa aqui é encontrar negociações que o coloque no fio da navalha entre aceitar e rejeitar a proposta.

Realizar esse exercício de preparação o força a ponderar os *trade-offs*. Pensar neles por completo antes do tempo é bem melhor do que tomar decisões rápidas no meio da negociação. Refletir profundamente sobre suas preferências também torna seu pensamento acessível, do mesmo modo que o aquecimento antes de um jogo faz o jogador de tênis ficar mais flexível e focado. Pesquisas sugerem que negociadores que se preparam brincando com soluções alternativas geram ainda mais ideias quando negociam com outras partes.

Karen Lacey estava razoavelmente feliz em seu trabalho, mas estava sendo cortejada pela QXData, uma empresa de alto nível de que ela gostava muito. Ela esperava que eles lhe oferecessem um belo pacote de compensação, mas queria determinar sua base de referência: o limite mais baixo de aceitabilidade. Para usar números redondos, ela determinou que poderia ter problemas se recusasse um salário de 100 mil dólares e um pacote básico de benefícios. Mas, por outro lado, ela tinha algumas hesitações quanto aos riscos de mudar de emprego. Ela decidiu que uma oferta de 100 mil dólares seria o ponto de referência de seu acordo.

Com isso em mente, Karen pensou em seguida sobre os *trade-offs*, usando um bloco de papel amarelo para anotar diferentes acordos que poderiam ser minimamente aceitáveis. Ela se perguntou, por exemplo, o que exigiria se o salário oferecido fosse hipoteticamente 10% mais baixo. Por si só, qualquer coisa abaixo de 100 mil dólares a colocaria no território do não acordo, mas acrescentar regalias como opções em ações, um carro legal da empresa e um período maior de férias poderia fazer a diferença. Obter alguma equidade poderia compensar a vida com uma renda um pouco menor. Então, para experimentar suas preferências além disso, ela considerou de quais benefícios estaria disposta a abrir mão por um contracheque mais alto. Ter de pagar seguro-saúde com dinheiro descontado de impostos significaria que ela precisaria de um aumento de 25 mil dólares no salário para acabar com algo igual ao seu ponto de referência de negócio.

Ela esperava conseguir algo melhor do que alguma dessas combinações, é claro, mas compreendeu a necessidade de preparar o limite entre o sim e o não. Isso significava confrontar-se deliberadamente com escolhas difíceis. Se um de seus acordos hipotéticos

parecesse melhor do que outros, ela o aparava um pouco. Se outro fosse superado pelo restante, ela o abrandava. Após ajustar os pacotes, ela tinha três pontos que constituíam sua base de referência, o primeiro lado do triângulo da negociação.

PACOTE A	PACOTE B	PACOTE C
SALÁRIO DE 100 MIL BENEFÍCIOS BÁSICOS	SALÁRIO DE 90 MIL BENEFÍCIOS BÁSICOS AÇÕES	SALÁRIO DE 125 MIL SEM BENEFÍCIOS SEM AÇÕES

Usar a imaginação para refletir sobre sua base de referência é muito importante quando a negociação afeta sua carreira (como é o caso de Karen) ou quando se trata de uma simples transação. Se você estiver comprando um carro, por exemplo, vai fazer *test drives*, ler análises e comparações em uma revista do segmento e pesquisar preços *on-line*. Mas tendo escolhido o que fazer e qual modelo de carro você quer, imagine o valor mais alto que você pagaria. (Mais uma vez, você está apenas traçando uma linha do que seria a sua vitória fácil, não estabelecendo metas ainda.) Mas não pare aí. Em seguida, imagine alguns acordos equivalentes. Quanto de desconto no preço seria necessário para você ficar tentado a comprar um carro de *test drive,* com 15 mil quilômetros rodados? Ou vá em outra direção: quanto a mais você pagaria se o vendedor incluísse um sistema de som especial no seu carro?

Essas avaliações devem ser esquematizadas no papel, sujeitas a mudar dependendo do que você aprende enquanto está negociando. Quando Karen se sentar para fechar o negócio com seu novo empregador, seu entusiasmo em relação ao novo emprego pode crescer. Juntos, eles podem refletir sobre outros itens que ela valoriza (um orçamento criterioso, por exemplo). Na medida em que surgirem novas questões e alternativas, sua análise inicial de *trade-off* irá lhe oferecer uma base sólida como ponto de partida para trabalhar.

Isso leva ao último passo no estabelecimento de uma base de referência: mudança antecipatória. A análise até o momento teve como premissa o que você conhece hoje e como você atualmente classifica suas prioridades. Mas você provavelmente irá aprender algumas coisas importantes no curso da negociação. (Na verdade, seria esquisito se você não aprendesse.) As circunstâncias também podem mudar.

Vamos usar o exemplo de Karen; mais especificamente, os três pacotes que ela identificou para delinear sua base de referência. Ela imaginou o que poderia acontecer para elevar suas exigências mínimas. E se, no meio da negociação com a nova empresa, seu empregador atual lhe desse uma promoção, acompanhada de um aumento de salário? Aquilo melhoraria significativamente seu MAANA, no que se refere tanto a dinheiro quanto a *status*. Então, a QXData teria de oferecer mais do que os 100 mil dólares que inicialmente tinham sido tentadores.

Mas ela também levou em consideração quais mudanças situacionais poderiam justificar que aceitasse menos do que sua base de referência original. Ela tinha acabado de comprar

uma casa nova e estava negociando seu antigo apartamento. Mas se aquele último negócio não fosse fechado, ela estaria presa a duas propriedades em um mercado imobiliário fraco. Se Karen tivesse de arcar com duas hipotecas, um salário adequado poderia parecer melhor do que opções em ações. Ela poderia reajustar seus *trade-offs* de acordo com as circunstâncias.

Quando Karen levou em conta como sua base de referência poderia mudar, isso parecia mais uma pincelada em aquarela do que uma linha bem definida de desenho técnico. Ela estava bem com essa ambiguidade. Isso a lembrou que o sucesso de sua negociação com a QXData seria influenciado não apenas por suas habilidades, mas também por fatores externos. Além do mais, ela sabia que sua base de referência era meramente um limite do espaço de negociação, não uma medida do sucesso. Se ela agisse apenas um pouco melhor do que seu ponto de vitória fácil, provavelmente não faria um ótimo negócio. Em vez disso, ela entendeu sua base de referência como apenas o degrau mais baixo de uma escada de valores potencialmente ascendentes.

CALCULE A BASE DE REFERÊNCIA DELES

O tamanho do espaço para acordo depende de como seus interesses se encaixam com os de sua contraparte, mas calcular a base de referência da contraparte pode ser difícil. Uma razão é estratégica: as pessoas do outro lado podem ser cautelosas quanto a revelar até que ponto elas estariam dispostas a se comprometer, preocupadas com o fato de que, se você soubesse o limite dela, você a pressionaria até chegar a ele. Se você perguntar sem rodeios, eles podem blefar ou ser evasivos. (Ou podem devolver a pergunta para você.)

Você deve procurar pistas em todos os lugares. Se você estiver comprando uma casa, alguns serviços *on-line* podem lhe fornecer uma noção global do mercado. Eles não podem, entretanto, dizer a você se um determinado proprietário está com pressa de vender ou esperando um valor alto. Julgamentos assim, muitas vezes, devem ser feitos caso a caso. Se Karen refletisse sobre a negociação do ponto de vista de seu possível chefe, ela seria capaz de antecipar algumas de suas preocupações. Concordar com um salário alto poderia ser difícil para ele se isso rompesse com uma escala de pagamento preexistente. Se isso acabar se tornando um problema, um bônus por desempenho pode ser uma solução.

Refletir sobre o que a outra parte *deveria* valorizar é sempre um risco; entretanto, permite a você enxergar como eles podem ver as coisas de uma maneira diferente. É ainda mais difícil se eles fazem um trabalho ruim ao calcular sua própria base de referência. Teste suas ideias com amigos desinteressados que possam sugerir outras perspectivas. Fazer isso pode deixá-lo menos certo quanto às prioridades de sua contraparte, mas é preferível a uma falsa confiança. Alguém como Karen, em negociação de um novo emprego, pode lançar mão de sua rede de contatos. Talvez um amigo conheça alguém que já tenha trabalhado na QXData e esteja familiarizada com sua política de compensação.

Depois de Karen fazer seu dever de casa, o cálculo que fez da base de referência da outra parte pode parecer menos com sua própria pincelada e mais com uma nuvem de pontos de

interrogação. Que seja. É um sinal para não tratar suposições como fatos. Circular por diferentes pacotes irá lhe fornecer uma noção sobre em quais pontos suas contrapartes têm flexibilidade. Pode não haver nenhum mal em pensar alto, mas se o salário se mostrar um empecilho, ela terá de ter uma resposta na manga.

Antecipar as preocupações da outra parte também fornece uma base para influenciar os pensamentos deles – e mudar a base de referência deles a seu favor. Alguém que esteja querendo comprar a sua casa, por exemplo, pode ter calculado o tamanho da parcela com que pode arcar. Você pode persuadir essa pessoa a melhorar a oferta dela explicando-lhe como as instalações econômicas quanto ao gasto de energia podem reduzir os custos operacionais. Ou em um litígio, revelar documentos-chave pode convencer a outra parte a reavaliar suas chances de ganhar no tribunal.

Desaprender é inevitável. Outro exemplo de negociação de carro pode mostrar qual é o ponto. Eu estava em uma concessionária aguardando uma troca de óleo. Alex, um vendedor genial com uma barba salpicada de fios brancos, perguntou: “você tem um minuto? Vou lhe contar uma história minha”.

Ele apontou para uma mulher, provavelmente na casa dos vinte anos, que tinha acabado de sair do seu carro novinho em folha para a primeira revisão. Ela estava vestindo *jeans* e um moletom detonado. Alex explicou que ela e seu marido tinham ido à concessionária dois meses antes e perguntado pelo melhor modelo que havia na loja. Eles queriam teto solar, assentos de couro aquecidos, quase todas as opções chiques, mas não um motor turbinado.

Alex não tinha um automóvel como aquele em estoque, e pelo que ele estava vendo, não tinha como aquele jovem casal poder arcar com um carro daqueles. Jogando conversa fora, ele descobriu que o marido trabalhava numa doca portuária de um distribuidor de frutas por atacado, em que a esposa era arquivista. Apesar disso, Alex pediu o carro, imaginando que ele poderia vender para outra pessoa, caso o casal não pudesse financiá-lo.

Como era de se esperar, quando ele ligou para o casal depois que o carro chegou, eles pareciam evasivos. “Você pode segurar para a próxima semana?”, perguntaram. A expectativa de Alex diminuía em relação a ver o casal de novo. Mas eles realmente apareceram, como prometido – e com um cheque administrativo no valor cheio. Eles se desculparam pela demora e disseram que sentiam muito por não terem sido francos com ele antes. “Nós acabamos de ganhar 8 milhões de dólares na loteria”, disseram eles, “e nosso advogado disse para termos cuidado com essa informação”.

Alex não se conteve. “Por que vocês não compraram o modelo turbo?”, ele deixou escapar.

“Nós não queremos nos matar”, respondeu a esposa sensatamente. Ela e seu marido queriam um passeio luxuoso, mas, com uma fortuna nas mãos, eles planejavam dirigir tão cuidadosamente quanto seus avós.

É fácil se enganar na leitura de outras pessoas, especialmente na mesa de negociação, quando é provável que elas sejam cautelosas em relação a se revelar demais. Dependendo de nossas personalidades e disposições, podemos esperar o melhor deles ou temer o pior. Ser observador sobre como a base de referência de uma contraparte pode ser alterada no curso da negociação é crucial.

IDENTIFIQUE RESTRIÇÕES EXTERNAS

Os fatores do mundo real além do controle de cada parte compõem o terceiro limite do triângulo. Uma família pode estar querendo construir uma casa nova. Eles solicitam uma proposta por parte de uma empreiteira bem cotada e estão prontos para assinar um contrato quando os preços da madeira sobem vertiginosamente no mundo todo. E agora?

Os compradores irão estender seu orçamento e pagar mais do que eles esperavam ou diminuir seus planos e viver em uma casa menor. A construtora, por sua vez, terá de recalcular sua proposta, estimando qual parte do custo adicionado ela pode passar adiante e quanto terá de absorver. A família pode acabar com uma casa menor e a construtora, com um lucro menor, por causa das condições econômicas restritas no espaço de negociação. É claro que, se o preço da madeira serrada cair, os espaços para negociar irão aumentar, deixando uma ou as duas partes em melhores condições.

Algumas restrições são econômicas. Outras podem se basear na lei. (Duas empresas em competição podem desejar manter seus preços elevados, mas ser legalmente impedidas de fixar os preços.) O relógio tiquetaqueando também pode ser um limite. Quando meu amigo Jack comprou seu Volvo envenenado, o financiamento de 1% melhorou o negócio, mas estava disponível (supostamente) por apenas mais dois dias. A política empresarial e os procedimentos também podem se tornar restrições.

Analistas formais resmungariam sobre diagramar o espaço de negociação desta maneira. Eles argumentariam que a linha de “restrições externas” pode ser ignorada se cada parte incorporar esses fatores em suas respectivas preferências. No entanto, um elemento básico poderia ser perdido. Às vezes, o espaço de negociação pode ser expandido se forem consideradas as restrições externas. Vamos imaginar que Duncan é dono de uma parcela de dez acres zoneados atualmente para casas de famílias únicas em lotes amplos. Vale cerca de 750 mil dólares. Uma incorporadora pagaria o dobro se, contudo, fossem permitidos condomínios no local. Nesse caso, as partes teriam um interesse em comum de assediar os oficiais locais para um rezoneamento.

Assim, todos os três lados do triângulo da negociação são imprecisos. Ao longo do processo, cada lado irá tentar sondar a base de referência do outro para ver quão difícil pode ser impulsionar sua própria pauta. Com o tempo, a determinação de uma ou ambas as partes pode diminuir. Eles podem se envolver menos na postura e descobrir formas criativas de acabar com o impasse. Quando isso acontece, a dimensão e a natureza do espaço de negociação podem mudar.

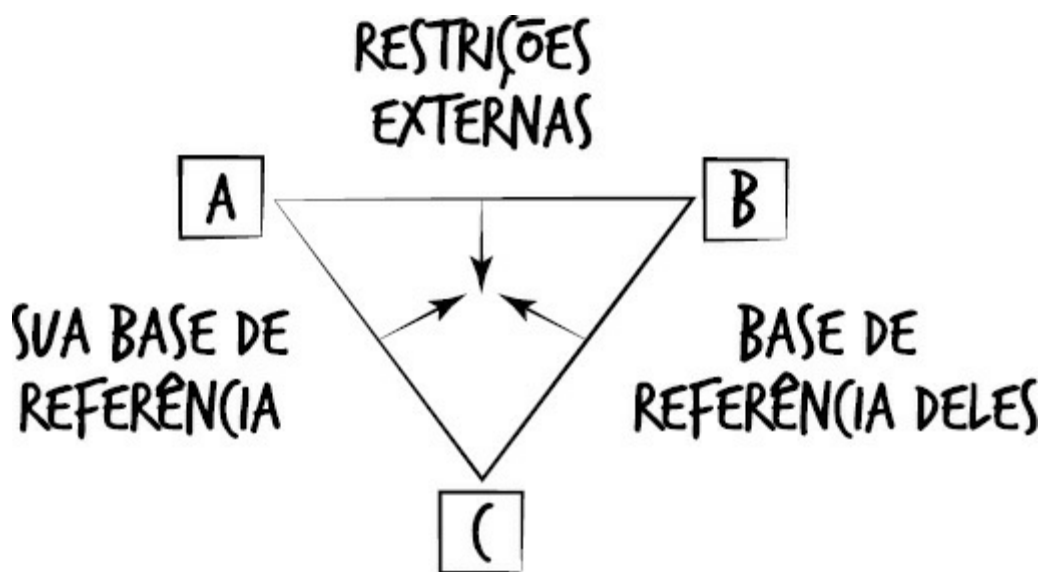
A ESCADA DE VALOR

Por definição, todos os resultados dentro do triângulo são praticáveis para as partes relevantes, embora elas os acabem classificando de maneira diferente. Sua própria base de

referência é meramente um patamar. Os resultados acima dele são melhores para você; alguns podem ser muito melhores. Você também deve estabelecer uma meta flexível, algo para alcançar de modo que você não se contente com muito pouco. Não se trata necessariamente de algo que você colocaria como uma oferta pegar ou largar; do contrário, você poderia acabar de mãos vazias.

Estabelecer uma meta flexível requer uma reflexão sobre o cenário do melhor caso. Especificamente, imagine um resultado fenomenal, um que pode ter somente 10% de chance de se materializar. Trata-se de uma imagem arbitrária, é claro. Ele representa uma possibilidade que você não deveria perder, mas não deixaria você surpreso ou desapontado se não acontecesse.

Definir uma meta envolve conjecturas. Muito depende especialmente das necessidades e percepções de sua contraparte. Comece com a base de referência que você calculou para eles. Então, por causa de sua necessidade de estender, vá um pouco além ao imaginar quais condições ou convicções convenceriam a outra parte para que seja cada vez mais generosa do que isso. A partir dessas possíveis negociações, tome como alvo qualquer um dos pacotes que lhe sirva melhor. Chame isso de pensamento ansioso intencional. Seja bastante esperançoso, mas também pondere quais condições teriam de existir para tornar esses pacotes possíveis. Se você estiver negociando com um vendedor, por exemplo, considere a possibilidade de que a empresa esteja precisando de seu negócio porque ela acabou de perder um grande pedido com outro cliente.

Ao atualizar seu triângulo de negociação, você consegue identificar bem o cenário do melhor caso acima de sua base de referência – e provavelmente fora do triângulo de negociação, embora não muito, a partir do ponto de vista do outro lado (ponto *B*, a seguir). Em troca, as pessoas com quem você está negociando podem esperar uma conversa com você para aceitar o negócio dos sonhos delas, *A*. Isso está bem acima da base de referência deles, mas um pouco abaixo da sua. Se as aspirações da outra parte são irrealistas, você terá muito trabalho a fazer.

Da mesma maneira que Karen ponderou sua negociação de emprego, ela sentiu que ganhar um salário de 125 mil mais opções de ações e outros privilégios seria um tiro no escuro, mas

nada fora de cogitação. Se essa fosse a oferta da QXData, ela a agarraria, mas estava atenta ao fato de que ela própria pudesse propor aquele pacote. Além de negociar sua compensação, Karen percebeu que também estava estabelecendo um relacionamento com seu possível chefe e colegas. Ela não queria parecer muito rígida.

Se você tiver sorte, pode acabar com mais do que sequer imaginou. Jack Binion, um famoso operador de cassino em Las Vegas, conta sobre uma antiga família do Mississippi que era dona de algumas terras férteis que uma incorporadora estava tentando comprar. Ao planejar sua estratégia, um deles disse “vamos pedir 5 milhões por essa propriedade”. Os outros membros da família ficaram preocupados de que aquele número alto pudesse fazer a incorporadora desistir, mas aceitaram arriscar.

Felizmente para eles, o comprador começou primeiro. “Nós refletimos sobre o assunto”, disse ele, “e a última linha do nosso balanço é 20 milhões”. Depois que, sibilantes, todos tomaram suas respirações, eles disseram que tinham de conversar em particular. Ao retornar, eles estavam prontos para aumentar o valor final para 25 milhões de dólares.

Na maioria dos casos, é claro que você estabelecerá uma margem entre o ápice das suas esperanças mais altas e sua base de referência. Você pode pensar em níveis intermediários de satisfação como degraus em sua escada de valor, ou gradientes em um mapa desértico que marca uma altitude que aumenta à medida que você chega ao cume. **Quanto mais você tiver considerado diferentes formas de ajustar um acordo, mais ágil e criativo você será no meio da negociação.** E ter em mente aqueles degraus enquanto várias propostas estão suspensas permite que você julgue se está fazendo progresso ou regredindo.

A partir de um ponto de vista puramente estratégico, seria ideal se você pudesse ver o espaço de negociação, e sua contraparte não. Você então seria capaz de forçar um resultado que otimizaria o valor do negócio para você e daria ao outro lado apenas o suficiente para conseguir o consentimento deles. Essa é a sua posição-alvo (próxima do ponto *B*), no canto superior direito. Se eles tiverem uma perfeita visão das coisas e você não, podem pressionar por um resultado no canto superior esquerdo (próximo do ponto *A*) que maximiza seu bem-estar, mas não faz muito por você.

Informação é poder. Seja qual for o negociador, ele tem uma noção mais clara de que o que é praticável tem vantagem. Isso explica por que as pessoas são cautelosas quanto a comunicar suas reais necessidades e prioridades. Se ninguém revela seus interesses, ninguém tira partido da situação. Então, mais uma vez, se não há comunicação, nenhum acordo é feito. Esse é o clássico dilema criar-reivindicar, inerente a todas as negociações. Em caso de necessidade, os negociadores devem trocar informações. Quando os relacionamentos são fortes e a confiança é alta, isso pode vir fácil. Em transações em condições normais de mercado, isso pode ser árduo.

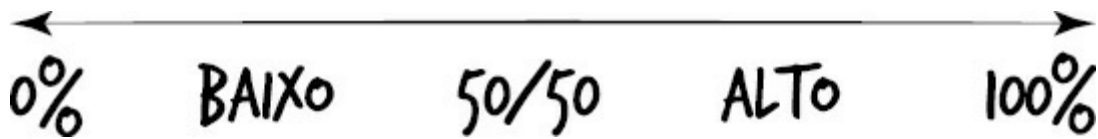
Mesmo se ambas as partes forem francas e o triângulo de negociação for transparente, ainda pode haver esbarradas que poderiam acabar com a negociação. Dividir ao meio pode ser uma solução prática em alguns casos, mas em outras situações, uma ou ambas as partes acreditam que elas merecem a parcela maior. De um jeito ou de outro, elas devem *não resolver* próximo do ponto *C*, no qual suas respectivas bases de referência se interseccionam. Um resultado como esse funcionaria para ambas, mas apenas um pouco.

Seria um desperdício do valor potencial dos acordos em posição mais elevada no triângulo, bem acima da base de referência das partes.

Em negociações do mundo real, você não será capaz de representar o triângulo de negociação com a precisão de um agrimensor. Mas ter em mente a imagem do que você gostaria de ver, ainda que isso seja somente uma possibilidade, o ajudará a se orientar. Isso o faz pensar qual informação você está procurando e organiza o que você aprende ao longo do caminho. Enxergar o espaço de negociação como uma área que possivelmente possa ser expandida oferece uma visão mais profunda e realista do processo.

A MATRIZ DE PROSPECÇÃO

Nossa preparação até agora focou na substância das negociações: seus interesses, opções e *trade-offs*, assim como os das suas contrapartes, pensando no melhor que você possa aferir. Agora é o momento de se considerar os pontos essenciais e ver como essa análise molda a estratégia de negociação de forma mais abrangente. O primeiro passo é determinar onde, em uma escala, você colocaria as chances de chegar a um acordo: elas são altas, baixas ou estão em algum lugar no meio disso?

0% BAIXO 50/50 ALTO 100%

Se você é como a maioria das pessoas, pode titubear antes de assinalar um ponto específico. Tudo bem. Essa hesitação é outro lembrete para ser modesto quando fizer suposições. Você pode preferir esboçar uma faixa mais ampla de probabilidades, em vez de se comprometer com um número fixo. Esse foi o caso de Karen, que sabia que os recrutadores da empresa estavam interessados nela – eles a haviam procurado, afinal de contas. Mas ela não tinha certeza se eles poderiam compor um pacote de compensação que justificaria a saída dela da outra empresa. Então, para não trazer má sorte para si, ela considerou a probabilidade de fazer um negócio de 75%.

Ao fazer uma estimativa para uma negociação futura, pergunte por que você está otimista (ou por que não está). Seu palpite reflete sua personalidade, ou este caso em particular está prometendo (ou intimidando)? Quais fatos específicos ou suposições indicam sua estimativa – e o que mais você gostaria de saber para confirmar ou rever isso? Se você já tiver lidado com essa contraparte antes ou lidado com situações semelhantes, por exemplo, você pode ter confiança em suas expectativas. Tudo bem, mas você pode imaginar uma razão por que sua mão poderia ser mais forte (ou mais fraca) dessa vez do que no passado?

Mesmo depois de refletir, pode ser difícil dizer se haverá muito espaço para acordo ou somente um pouco. Você deve ter uma boa noção das suas próprias alternativas, mas acha difícil aferir de quanto sua contraparte precisa para fazer um acordo com você. Se você conhece somente seu próprio chão, mas não seu teto, você não pode prever quando será espremido ou quando terá espaço para chegar longe. Não deseje que a incerteza desapareça.

Em vez disso, destrinche-a em seu plano. **Quanto menos certeza você tiver sobre as probabilidades de chegar a um acordo, mais provisória será sua estratégia.**

Agora você já calculou a dimensão de suas expectativas. Chame isso de latitude de possibilidade. O próximo passo é estimar a vantagem possível de um acordo – a longitude, se você quiser. Pergunte a si mesmo se esse acordo em particular poderá render muito ou apenas um pouco, comparado com seu plano de reserva, considerando o esforço necessário para alcançar o sucesso.

Para localizar onde você está em uma escala, pense de novo em seu triângulo de negociação, especificamente na base de referência que você calculou para sua contraparte. Se você estiver oferecendo algo que ela valoriza muito – e ela tem recursos para arcar com isso –, você pode ter muito ganho. Estamos falando dos melhores cenários aqui, não necessariamente do resultado mais provável.

IMENSA
ALTA
ACEITÁVEL
BAIXA
MARGINAL

No caso de Karen, ela pensava de duas maneiras. Por um lado, ela não esperava que a QXData lhe pagasse um valor significativamente maior do que ela já ganhava. Seu empregador atual poderia igualar qualquer oferta. Financeiramente, a vantagem do acordo parecia modesta, pelo menos em curto prazo. Mas emocionalmente, não estava tudo numa boa para Karen. Ela gostava das pessoas na QXData e sentia que a empresa estava pronta para um grande futuro. Ela queria ser parte disso. Fazer esse exercício mental a ajudava a pensar no que mais importava para ela. Ela circulou, com bastante destaque, a palavra *alta*.

Quando você estiver ponderando as probabilidades de sua própria negociação, construa uma matriz simples combinando a latitude da probabilidade com a longitude de seu ganho em potencial.

Na célula superior direita, estão os negócios de grau *A*. Pense nessa área como representativa de *abundância*, se você preferir. Ela representa negociações em que as probabilidades de acordo e bom pagamento são altas. Se suas suposições de uma próxima negociação o colocam aqui, parabéns.

Se encontrar competição, entretanto, você pode ter de amenizar sua oferta para conseguir um acordo. Agindo dessa forma, você teria um lucro menor e assim ficaria na célula inferior direita, grau *B*, que podemos chamar de *bônus*. Mais uma vez, a chance de acordo é alta e o resultado é melhor do que sua reserva, mas a vantagem é menor. Você não vai ficar rico em nenhuma dessas transações, mas junte várias delas e você se sairá bem ao longo da jornada.

A coluna da esquerda representa tiros no escuro relativos. Se a possível recompensa é grande o suficiente, você estará na zona de grau *C* – *incerto*. Ao jogar os dados, a aposta pode valer a pena, então você não precisa necessariamente evitar essas negociações. Mas tenha certeza de que você está realista quanto à possível vantagem. Você não quer ficar correndo atrás de arcos-íris.

Raramente você vai querer estar embaixo, na categoria *D*: território "beco sem saída". Aqui há pouco para ganhar e não muita chance de realmente conseguir isso. Contudo, existem exceções. Às vezes, você é obrigado a fazer uma tentativa de boa-fé em um acordo, mesmo que você já perceba que nenhuma delas é provável.

As negociações não caem dentro desses pequenos boxes num passe de mágica, mas o exercício é essencial quando se está elaborando um plano de jogo. Cada categoria pede uma estratégia diferente. De vez em quando, você pode se ver na região de grau *A*. Bom para você. Mas você deve rever sua avaliação de vantagem. Talvez você esteja superestimando o quanto sua contraparte precisa de você. Ou talvez você não esteja colocando sua própria base de referência alto o suficiente. Repense seu MAANA. Sua vitória fácil pode ser melhor do que você espera. Outras pessoas podem estar impacientes para fazer um acordo com você.

Se você está no território *B* ou nos limites entre as quatro células, pense duas vezes sobre o quanto você deve estar ávido por esse acordo em particular. Pode muito bem valer a pena prosseguir, mas você não necessariamente quer apostar tudo. Você também deve estar preparado para cair fora se as coisas não forem um sucesso.

Uma vez, fiz um trabalho para uma empresa média com um CEO que disse, empolgado, "em vinte e cinco anos, nós nunca falhamos para chegar a um acordo". Como estávamos em uma reunião com seus outros gerentes sênior, eu concordei com a cabeça e sorri. Mais tarde, quando nós dois estávamos a sós, eu disse a ele que esse recorde imaculado era uma coisa estranha para se ter orgulho. E citei a antiga frase, "se você nunca perdeu um voo, você está gastando muito tempo no aeroporto".

O mesmo princípio aplica-se à negociação. "Se você sempre chega a um acordo", eu disse, "só há duas explicações e nenhuma delas é boa. Ou você está sendo excessivamente precavido e só vai atrás de coisas certas, ou às vezes você está dizendo sim quando deveria estar indo embora". Existem voos que você simplesmente não pode se dar ao luxo de perder, acrescentei, e negócios que devem ser feitos, mas não acordados simplesmente pela obrigação do acordo.

Você tem de ter isso em mente especialmente se você está nas áreas *C* e *D*. Se as probabilidades de chegar a um acordo não são boas e a recompensa é baixa, esforce-se seriamente para forçar sua retirada. Se você estiver negociando em nome de um cliente ou uma organização, tenha certeza de que as expectativas sejam realistas. Você não quer ser criticado posteriormente se voltar de mãos vazias. E se estiver agindo por conta própria, proteja-se criando uma linha de defesa. Se estiver explorando uma *joint venture*, por exemplo, e três meses tiverem se passado sem nenhum progresso aparente, pergunte a si mesmo se existe alguma razão para acreditar que as condições serão mais favoráveis caso prossiga. Se seguir adiante, você pode perder outras oportunidades mais promissoras.

Quando Karen olhou para a sua matriz, ela teve um misto de emoções por se encontrar no box da *abundância*. Em parte, sabia ela, aquilo era superstição. Ela não queria manter suas esperanças muito elevadas. Mas isso também revelou um conflito que Karen sentia. Parte dela não queria colocar em risco um trabalho incrível ao pedir demais como forma de compensação. Mas Karen também não queria subestimar seu valor. Esse conflito interno não era agradável, mas ela percebeu que era melhor trabalhar esses sentimentos agora do que lutar contra eles enquanto estivesse negociando.

Desenhar um triângulo de negociação e construir uma matriz de prospecção havia dado apoio para a confiança dela. Ainda havia pontos de interrogação, muitos que ela poderia resolver somente no curso da negociação, mas ela sabia que estava em uma boa posição. Além do mais, ela havia pensado sobre sua base de referência, seus *trade-offs* e diferentes caminhos de estruturar um acordo. Karen tinha até estabelecido uma meta flexível. Ela havia feito seu dever de casa. Independentemente da forma que a negociação se desenrolasse, ela estava bem preparada para aprender, adaptar e influenciar.

PENSE GRANDE

Pessoas com metas ambiciosas não tomam sua base de referência como ponto de partida. Em vez disso, elas focam no que imaginam que possa persuadir suas contrapartes para aceitar. Elas pensam grande, fazem exigências pesadas e vão se ajustando devagar. Às vezes, elas têm sucesso, mas correm um risco maior de chegar a um beco sem saída. Tendem a superestimar seu poder e subestimar a decisão das outras partes.

O psicólogo do Swarthmore College, Barry Schwartz, chama essas pessoas de "maximizadores". Elas insistem muito e se preocupam com suas decisões. Do lado oposto, os "satisfeitores" tendem a ficar bem com o que quer que eles consigam. Em um estudo de recém-graduados de faculdades, Barry e dois colegas descobriram que os maximizadores conseguiram empregos que pagam 20% mais do que os satisfeitores, mas – e isso é um grande inconveniente – eles estavam *menos felizes* com seus negócios. Os satisfeitores estavam contentes por fazer um pouco melhor do que sua próxima melhor oferta, enquanto os maximizadores lamentaram-se por não alcançar suas metas grandiosas.

Seria ótimo se pudéssemos mudar essas características de vez em quando. Durante uma negociação real, poderíamos acionar o lado maximizado de nosso cérebro para expandir o espaço da negociação. Um maximizador não tomaria a "política da empresa" como uma restrição rígida. Diferente de um satisfeitor, ele tentaria elaborar uma nova política ou imaginar uma maneira de contornar a antiga. Ainda é difícil se desfazer desse tipo de pensamento inquieto, mesmo quando o acordo está feito. Em sua pior forma, isso gera dúvida pessoal e insegurança. Quando terminamos, é melhor aceitar o que quer que alcancemos e seguir para o próximo negócio.

Vamos pensar em Jerry Weintraub, produtor de Hollywood, que parece incorporar essas duas peculiaridades. Em seu livro *When I stop talking, you'll know I'm dead: useful stories from a persuasive man*[7], ele conta como, quando era um jovem promotor de eventos sem recursos ou reputação, ele audaciosamente foi atrás de Elvis Presley para tê-lo como cliente – e, por fim, assinou com ele. (Vamos ver como ele fez isso mais adiante, no capítulo de fechamento.) Mas, além de recontar seu sucesso, Weintraub também fala de suas falhas sem ressentimentos. Quando seu protegido John Denver o demitiu abruptamente, o cantor-ator perguntou, "Você não quer saber por quê?", e Weintraub respondeu, "Por que eu deveria me preocupar?". Ele não olha para trás, está sempre seguindo adiante.

Em 1998, ele decidiu produzir um *remake* do filme *Onze homens e um segredo*, de 1960, estrelado por Frank Sinatra, Dean Martin e o que sobrou do lendário Rat Pack. Assinar com uma única estrela já era suficientemente desafiador. Hoje em dia, conseguir um elenco de estrelas para um dinheiro relativamente baixo seria próximo do impossível. Mas Weintraub conseguiu, primeiro fechando com Matt Damon e o diretor Steven Soderbergh. Com eles no elenco, foi mais fácil fisgar George Clooney, Julia Roberts, Brad Pitt, Don Cheadle, Andy Garcia e outros nomes de peso. (Quando enviou o roteiro para Roberts, ele anexou uma nota de vinte dólares com um recado dizendo "sabemos que você ganha vinte para fazer um filme, mas você tem de trabalhar por um pouco menos neste aqui".) A nova versão esteve entre os filmes de maior bilheteria mundial em 2002.

Muitos anos depois, Weintraub quis fazer uma sequência, *Doze homens e outro segredo*,

mas a chance de juntar todos os atores de volta parecia remota. (Nós nunca vimos Richard Dreyfuss em *Tubarão 2* ou Jodie Foster na sequência de *O silêncio dos inocentes*.) Todos os atores de *Onze homens* tinham compromissos com outros filmes, e alguns não podiam compartilhar do entusiasmo de Weintraub para um bis. Apesar disso, ele ligou para Clooney, Roberts, Pitt – a turma toda – e descaradamente disse a cada um deles que todos os outros haviam topado. Ninguém queria ser o estraga-prazeres, então todos assinaram de novo. Bryan Lourd, parceiro de negócios da Creative Artists Agency, que representava muitos deles, sabia que Weintraub estava blefando, mas disse "por fim, nós cedemos".

Olhando superficialmente, pode parecer que essa é uma história em que Weintraub aumentou suas chances de fazer uma sequência dando, na verdade, uma forçada. Há mais coisas aí do que isso. É um exemplo positivo de altas aspirações de autossatisfação. A persistência de Weintraub e a negação feliz das questões práticas o levaram a investir em um projeto em que ninguém tinha coragem de encostar. Seu otimismo provou-se irresistível aos atores, que se tornaram todos bons amigos dele. Como uma prova disso, eles hesitaram novamente quando ele empreendeu a mesma façanha três anos depois, em *Treze homens e um novo segredo*.

A trilogia *Onze homens* arrecadou mais de 1 bilhão de dólares. De volta ao fim dos anos de 1990, quando Weintraub lançou a ideia do primeiro filme, é discutível que mesmo ele tenha previsto o imenso retorno. Ele é inteligente, engraçado e construiu uma incrível rede de relacionamentos. Mas um sucesso como esse não pode ter roteiro, e Weintraub não tentou ir por esse caminho. Em vez disso, ele deu um passo por vez – embora esses passos tenham sido definitivamente ousados.

PONTOS-CHAVE

- Não limite sua visão conforme o modelo de negociação unidimensional de "faixa de negociação".
- Em vez disso, construa um triângulo de negociação que torne acessível o possível espaço de acordos trabalháveis.
- Pondere seus *trade-offs* e então estabeleça uma base de referência de diferentes acordos que poderiam satisfazer seus interesses.
- Estime a base de referência da sua contraparte, mas tenha em mente que é difícil avaliar os interesses dela.
- Estabeleça uma meta flexível, de modo que você não resolva as coisas por muito pouco.

7. N.T.: Em tradução livre, *Quando eu parar de falar, você saberá que estou morto: histórias úteis de um homem persuasivo*.

[4] Plano B

O Citibank Center, como ainda é habitualmente conhecido hoje, é um ícone do horizonte de Nova York. Pode parecer que a torre de cinquenta e nove andares, com seu topo angular marcante, sempre tenha feito parte de Midtown Manhattan. Até os anos 1970, contudo, o quarteirão que dava de frente para a Lexington Avenue, entre a 53rd e a 54th Street, estava adormecido e desgastado pelo tempo. Ele abrigava construções baixas, residenciais e comerciais, uma antiga igreja gótica e outras propriedades que pertenciam a várias organizações, cartéis e pessoas. Como aqueles imóveis separados foram adquiridos e agregados é algo que foi recontado em um divertido artigo, publicado em 1974, da revista *New York*, "Como foi montado o quarteirão mais caro da história de Nova York", escrito por Peter Hellman, assim como em *Holdouts!*, livro de Andrew Alpern e Seymour Durst. A história ainda serve como uma aula magistral de como formular e implementar uma estratégia de negociação.

Vou contar a história em detalhes; por isso, deixe-me destacar temas centrais já no início. Os iniciantes irão ouvir ecos de conceitos que exploramos em capítulos anteriores, como lidar com a incerteza, criar valor e traçar o caminho para nossos objetivos. Você também verá como esses elementos, juntos, conferem uma abordagem dinâmica à negociação, o que torna fundamentais os conceitos de aprender, adaptar e influenciar.

O aprendizado deliberado foi uma prioridade para os corretores de imóveis de Nova York que adquiriram as propriedades para o Citi. Isso possibilitou que eles se adaptassem a circunstâncias de mudança e persuadissem proprietários relutantes para que vendessem seus imóveis. Às vezes, os agregadores de terras levantavam a bandeira branca. Outras vezes, tinham de mostrar muita persistência. E, ainda em outros casos, eles chegavam a um acordo não por causa de termos específicos que ofereciam, mas em decorrência da construção paciente de um relacionamento. Cada aquisição teve um fim em si mesma – considerando que todas as propriedades foram essenciais –, mas cada transação também ajudou a recalibrar os corretores antes de prosseguir.

O projeto era audacioso, com certeza se enquadrando na categoria de "pouca chance, muita recompensa" em nossa matriz de prospecção. Os agregadores reconheceram aquela realidade. Do começo ao fim do processo, eles seguiram passos para minimizar seu risco e aumentar sua possível vantagem. Mesmo assim, as negociações levaram muitos anos para serem finalizadas – e envolveram ganhos de partes e milhões de dólares. Poucos de nós se engajam em negociações dessa magnitude ou complexidade, mas transações do dia a dia em pequena escala exigem o mesmo tipo de abordagem flexível, criativa e em múltiplos níveis.

Para que a moral dessa história fique bem clara, vou explicar preceitos estratégicos que se aplicam às negociações em todos os sentidos. Você já deve ter vivenciado algumas dessas lições a partir de suas próprias experiências. Cito aqui nove princípios básicos que você verá em ação:

1. **Defina uma meta provisória.** Uma noção comum de direção é essencial, mas objetivos restritos podem fazer negócio em propostas de tudo ou nada.
2. **Tenha um plano B.** Um obstáculo para chegar a um acordo pode nutrir sementes para um acordo diferente, talvez até melhor do que o inicialmente esperado.
3. **Visualize um jogo final.** Raciocine de trás para frente, partindo de sua meta até descobrir caminhos plausíveis para chegar lá.
4. **Faça do aprendizado uma prioridade.** Faça sondagens e testes iniciais para iluminar o horizonte da negociação.
5. **Adapte quando for necessário.** Aceite a realidade de que outras partes não vão fazer sempre o que você quer ou o que previu.
6. **Pense como um competidor.** Submeta sua estratégia a um teste de resistência ao ver como as outras pessoas poderiam explorá-la.
7. **Seja multilíngue.** Leve com você recompensas e punições.
8. **Proteja sua opção de saída.** Como no pôquer, saiba quando segurar uma boa mão e saiba quando desistir da mão, quando continuar e quando dar o fora.
9. **Sempre esteja preparado para fechar.** Do começo ao fim, cada passo deve ter como objetivo se aproximar de um acordo.

Esse conjunto de princípios não é um *checklist* ordenado. Em vez disso, cada elemento é uma engrenagem, alavanca ou mola no maquinário da estratégia dinâmica. Em casos especiais, algumas peças podem se mostrar mais vitais que outras, mas todas devem se conectar harmoniosamente.

1. **Defina uma meta provisória.** Don Schnabel, um jovem corretor da firma de negócios imobiliários de Julien J. Studley, foi contratado pela Igreja Luterana de St. Peter para avaliar quanto seu terreno de 1.400 metros quadrados poderia valer naquele que era então um mercado imobiliário em alta. Famosa como a "igreja do *jazz*", a St. Peter tinha sido o ponto de encontro para o funeral da lenda do *jazz* Louis Armstrong, em 1971, mas estava precisando de dinheiro e espaço. Seu conselho esperava que uma venda lucrativa os ajudasse a expandir seus serviços sociais. Schnabel analisou detalhadamente todas as propriedades no quarteirão para chegar à sua avaliação. O valor que ele calculou foi, entretanto, decepcionante, de modo que o conselho da igreja decidiu não vender.

2. **Tenha um plano B.** Aquele teria sido o fim da história, mas a pesquisa de Schnabel o convenceu de que, mesmo que não pudesse haver uma venda satisfatória da propriedade da igreja em seus próprios termos, uma negociação poderia ser moldada com a aquisição de todos os imóveis da Lexington Avenue, além dos imóveis que ficavam de frente, do

outro lado da rua. Uma propriedade unificada teria muito mais valor do que a soma das partes separadas. Seria uma solução ganha-ganha-ganha: os proprietários atuais teriam um bônus sobre o valor de mercado; uma grande corporação poderia erguer um prédio que seria um ponto de referência; e – ah, sim – quem quer que intermediasse o negócio teria comissões maravilhosas.

O sucesso, contudo, dependeria de como Schnabel alcançaria um acordo não apenas uma vez, mas quase vinte vezes com tantos proprietários diferentes. No processo de descobrir sua base de referência para cada propriedade, quando necessário, ele era um pouco generoso na hora de pagar sobre o valor individual do imóvel, mas tinha de permanecer dentro de um orçamento razoável para todo o projeto. Ele conhecia o mercado imobiliário de modo geral. Contudo, para conseguir o melhor preço em cada caso, ele teve de descobrir as necessidades, atitudes e expectativas únicas de cada proprietário para deduzir sua base de referência particular. Ao final, foi uma proposta de tudo ou nada. Obter um "sim" da maioria deles não seria suficiente. E, se as coisas não dessem certo, a desvantagem seria ter propriedades vazias pelas quais ele havia pagado a mais. Encerrar o projeto na metade do caminho poderia ficar caro.

3. **Visualize um jogo final.** A única coisa que Schnabel tinha era essa visão de alto risco e alto retorno. Sua empresa não era dona de nenhum dos imóveis, nem tinha recursos para adquiri-los. Para resolver esse problema, ele teve de imaginar quem poderia ser o comprador final para que pudesse obter sucesso em cada aquisição separada. Em termos estratégicos, esse tipo de pensamento é chamado de mapeamento reverso. Trata-se de começar uma análise a partir do objetivo final e então raciocinar de volta, passo a passo, para descobrir caminhos para chegar lá.

   Schnabel identificou um provável pretendente bem do outro lado da rua: o First National City Bank, como era então chamado. O banco estava crescendo além de seu escritório na época e olhava com inveja para a matriz espetacular de seu rival no centro, o Chase Manhattan Bank. Schnabel abordou o First National City Bank de forma fria. Depois de meses de reuniões internas, o banco deu sua permissão.

   No entanto, agir discretamente era essencial. Se os diversos proprietários da vizinhança soubessem de um comprador com bolsos cheios, eles iam exigir uma grana preta. Os competidores também poderiam se envolver. Schnabel montou uma empresa de título e ações que seria "testa de ferro" do negócio, chamada Lexman Realty. Ele aparecia como vice-presidente e seu chefe como presidente, mas a identidade do acionista exclusivo – o banco – não era divulgada ao público.

4. **Faça do aprendizado uma prioridade.** Depois de concebida sua incrível estratégia, Schnabel tinha de voltar à estaca zero e escolher qual proprietário abordar primeiro. O mapa físico de Manhattan é preciso, mas o mapa de possíveis negócios em um único quarteirão da cidade é algo complexo. Para se orientar, ele tinha que começar a se mexer, assim como os soldados afundados na neve dos Alpes. Não era uma questão de proceder metodicamente de um proprietário para o vizinho do lado. Em vez disso, ele precisava

encontrar pontos de vantagem que dariam a ele uma noção realista das possibilidades.

Schnabel decidiu se distanciar dos imóveis da Lexington Avenue, por mais importantes que fossem. Eles seriam os mais caros e, se ele fosse fazer uma jogada ali – bem do outro lado da rua do banco – outras pessoas do ramo imobiliário poderiam perceber o que estava tentando fazer. Parecia mais seguro e mais barato começar nos arredores, na esquina com a 53rd Street.

Para sua sondagem inicial, Schnabel escolheu um prédio de quatro andares que abrigava um restaurante gourmet no primeiro andar. Ele negociou a aquisição do aluguel do empresário, mas então ficou chocado ao saber que o senhorio tinha um acordo prévio de vender a propriedade apenas para um tal de Manny Duell, um homem descrito no livro de Alpern e Durst como "às vezes incorporador e *holdout* profissional". De alguma forma, Duell tinha descoberto o negócio e também reivindicado em contrato a compra dos edifícios que eram vizinhos imediatos daquele prédio.

5. **Adapte quando for necessário.** Ter um competidor já de início no quarteirão foi uma ameaça para que todo o plano de Schnabel fosse por água abaixo, mas o banco o encorajou a ver se poderia tirar Duell da jogada. Depois de barganharem um pouco, eles chegaram a um preço aceitável para as três propriedades – um resultado que deu a Duell milhões de dólares de lucro em contratos que ele manteve por apenas alguns meses, no máximo.

Fixar um preço não era, contudo, a parte mais difícil. Quando Schnabel passou o cheque para Duell, ele acrescentou "Manny, só uma coisa. Se você quer que eu assuma o controle desses contratos, preciso saber se você vai ficar de fora do quarteirão a partir de agora. Eu não quero ver você pipocando do outro lado da rua com mais contratos. Quero que isso aqui seja um adeus, Manny".

Duell prometeu desaparecer, mas Schnabel insistiu, dizendo que ele não queria ver sócios, primos ou qualquer pessoa relacionada a Manny na sua frente. Duell jurou mais uma vez que ficaria fora do caminho dele.

"Eu acredito em você, Manny", respondeu Schnabel. "E como prova de sua boa-fé, tenho certeza de que você não vai se importar em assinar para mim uma hipoteca de trezentos mil dólares para um dos seus prédios. Talvez aquele bacana da 6th Avenue, 530. Vamos colocá-lo como garantia. Se você ficar de fora desse quarteirão por um ano e meio, ele volta para você".

De acordo com o relato de Hellman, Duell esbravejou que nunca faria uma coisa daquela, mas durante todo o tempo ele não conseguiu tirar os olhos do cheque polpudo com todos os zeros e seu nome nele. Schnabel esperou até que o vendedor se acalmasse e cedesse a seu pedido de tranquilidade.

Schnabel trabalhou em múltiplos níveis. Ele estava avançando com seu grande plano de agregar o quarteirão. Mas ele também estava batendo o martelo para negócios com proprietários individuais e se adaptando às circunstâncias ao passo que eles se tornavam visíveis. Fechar a primeira compra deu mais trabalho do que ele poderia ter previsto, embora fosse melhor descobrir possíveis obstáculos o quanto antes. Ele também se

vacinou contra incursões futuras, ao menos no que se referia a Duell. Essa experiência evidenciou a importância de fazer movimentos rápidos antes que outras pessoas soubessem de seus planos.

Nos casos seguintes, o dinheiro nem sempre foi o obstáculo. O próximo passo de Schnabel, por exemplo, foi adquirir o restaurante húngaro que ficava na Lexington Avenue. Ele imaginou que a proprietária, Eva Trefner, estivesse interessada em se aposentar depois de ter comandado o estabelecimento por vinte anos e estava certo, mas ela também estava preocupada com o que ia acontecer com seu leal quadro de funcionários. Ele então prometeu que manteria o estabelecimento aberto por pelo menos mais um ano, e assim a venda ocorreu sem problemas.

6. **Pense como um competidor.** Era importante que Schnabel não pagasse a mais em nenhuma de suas transações. Ele tinha a obrigação com seu cliente de ser prudente com o dinheiro dele. Havia também considerações estratégicas. Quanto mais propriedades ele adquirisse, mais caro seria ser frustrado pelos *holdouts*. Havia o risco de ele atingir um ponto em que teria de pagar grandes recompensas para adquirir as últimas poucas peças do quebra-cabeças.

Schnabel também tinha de se preocupar com a desvantagem de uma possível competição. O sigilo era uma linha de defesa. Além disso, ele prosseguia em suas aquisições, esperando conquistar o quarteirão inteiro, como um jogador de Banco Imobiliário empenhado para controlar zonas estratégicas do tabuleiro. Schnabel, então, direcionou sua atenção à 54th Street, onde começou a adquirir clássicas propriedades de arenito castanho-avermelhado. Ele também abordou o pastor da igreja de St. Peter – seu cliente original – e levantou a possibilidade de que sua propriedade poderia valer muito mais como parte de um pacote do que sozinha.

A igreja ficou intrigada com os benefícios financeiros, mas se preocupava, como foi relatado por Hellman, com o fato de que "nenhum terror se perpetrasse nos inquilinos residenciais que haviam sido empurrados para fora do quarteirão". Schnabel garantiu que aquilo não aconteceria e se empenhou em um elaborado contrato de condomínio que possibilitasse que a igreja reconstruísse uma estrutura maior na mesma esquina, estrategicamente fora da sombra da torre de escritórios.

7. **Seja multilíngue.** As negociações com alguns outros proprietários foram diferentes da transação espinhosa com Manny Duell. Schnabel manteve sua palavra com a igreja, é claro. E seu colega, Charles McArthur, fez um planejamento de mudança para duas irmãs idosas, Julia e Alyce Belora, oferecendo a elas passagens de primeira classe para sua nova casa na Califórnia. Esse é mais um exemplo de como a visão de "mais para mim, menos para você" numa negociação não capta a complexidade de muitas situações na vida real. Alguns vendedores colocaram um valor alto na cortesia e integridade de Schnabel, de maneiras que eram independentes do preço.

O tempo foi um fator-chave em outros casos. Charles McArthur encontrou um solteirão recluso que insistia em jamais vender seu imóvel. Não era a resistência de Manny Duell

por um valor mais alto. Não havia espaço para acordo, a preço nenhum. Apesar disso, McArthur continuou com suas visitas e uma vez levou *slides* de sua recente viagem à Europa. Finalmente, depois de dois anos de cortejo discreto, McArthur sentiu que era o momento de forçar a questão.

"Vamos redigir um contrato", disse ele ao proprietário. "A linha do preço de venda estará em branco. Vamos dizer sim ou não. Se dissermos não, Tom, eu prometo que nunca mais vou incomodá-lo de
novo". O proprietário então escreveu 850 mil dólares no papel. O banco – que estava financiando as aquisições – deu sua aprovação, e o proprietário comprou para ele uma das belas construções de arenito castanho-avermelhado, mas longe do centro.

Pense em como isso funcionou no começo e depois, de novo, no fim. Por meses e meses, McArthur se manteve distante, reconhecendo que ainda não era o momento de negociar. E quando o tempo parecia ter amadurecido o proprietário, ele delicadamente moveu uma peça. Ele não fez uma oferta nem fez uma intimação, mas ao entregar o contrato, sinalizou que havia chegado o momento de fazer negócio. Deixar o preço de compra em aberto foi um sinal de respeito e da confiança que havia se desenvolvido entre os dois. McArthur pressentiu que Tom seria recíproco em seu gesto. (Por outro lado, nem ele nem Schnabel teriam dado a Manny esse tipo de controle.)

Outros imóveis foram ajustados, alguns por mérito da criatividade e da paciência por parte dos corretores, outros graças a muita pechincha. Às vezes, havia os dois. De acordo com o relato de Hellman, a grande conquista na 54th Street foi o edifício do Medical Chambers, propriedade de quarenta médicos. A maioria era do alto escalão e provavelmente não seduzíveis pelo dinheiro. Schnabel propôs uma troca por um prédio melhor; os médicos despediram seu conselho por simplesmente considerar a ideia.

O novo conselho recusou uma oferta de 4 milhões de dólares e até rejeitou a ideia de ter um novo prédio construído conforme suas próprias especificações. Mais uma vez, não havia espaço aparente para negociação. Dessa vez, Studley resolveu o problema não construindo uma relação, mas apelando para a criatividade. O Medical Chambers era uma empresa de capital aberto. Poderia haver uma fusão dela com o banco e, então, os médicos poderiam ter ações no Citi. Eles não pagariam impostos a menos que escolhessem vender – e então seriam as menores taxas de ganhos de capital. Do nada, surgiu repentinamente um enorme espaço para negociação.

8. **Proteja sua opção de saída.** Em retrospectiva, histórias como a da aquisição do Citibank sugerem uma certa inevitabilidade, como se cada passo inexoravelmente levasse ao próximo. Mas Schnabel e seus colegas poderiam apenas ter agido como os caras calejados e engenhosos que eram e ainda assim ter falhado por fatores que estavam fora de seu controle. Em um mundo alternativo, Manny Duell poderia ter se recusado a ficar de fora do quarteirão. Se isso tivesse acontecido, a firma de Schnabel teria se deparado com uma escolha difícil: desistir do projeto que havia acabado de começar ou se engajar numa corrida para abocanhar outras propriedades? Com bolsos mais recheados e talvez mais habilidades, poderia ser capaz de assegurar imóveis suficientes para evitar que

Duell ou qualquer outra pessoa assumisse o controle do quarteirão. Por outro lado, *holdouts* como ele poderiam exigir preços exorbitantes por suas propriedades restantes.

Simplesmente cair fora poderia ter sido mais fácil. Tudo o que os corretores colocaram naquele negócio arriscado foi seu próprio tempo – e o dinheiro que o banco gastou para pagar o aluguel do inquilino. Se sua firma tivesse dado um passo para trás, talvez Duell teria dado um passo para frente. Tudo poderia ter sido bem diferente, não por causa de qualquer coisa que nossos protagonistas fizeram, mas por causa das partes aparentemente menores. É impossível planejar cada zigue e cada zague de uma negociação. Dependendo de sua sorte, talvez você vá fazer funcionar sua própria versão de Manny Duell, ou talvez não. Estratégias aplicáveis à prática devem oferecer múltiplas opções ao longo do caminho.

Schnabel escolheu fazer sua primeira sondagem na 53rd Street, onde estavam as propriedades mais baratas. Ele se protegeu de ser bloqueado por *holdouts* em qualquer outro lugar ao não se deixar ir muito fundo. Ele protegeu sua opção de revender as aquisições iniciais para pessoas que poderiam estar interessadas nelas enquanto imóveis individuais ou para quem fosse mais otimista em relação a agregar o quarteirão inteiro.

O mapeamento reverso, contudo, pode levá-lo somente a uma certa distância. É uma maneira poderosa de antever *uma* possível rota para seu destino, mas não pode revelar todos os possíveis desvios ao longo do caminho. Como resultado, você precisa manter um olho vivo bem aberto para as opções de saída e soluções meio a meio que podem ser melhores do que nada. Isso é uma verdade, esteja você competindo contra outros compradores em um mercado ou procurando um caminho para uma parceria que lhe dê frutos. Ao fazer negócio e resolver disputas, o critério às vezes supera o valor.

9. **Sempre esteja preparado para fechar.** Montanhistas experientes dizem que o cume não é o único lugar da montanha. Às vezes, numa negociação, você tem que recuar. A negociação mais difícil de Schnabel veio no final. Ela exigiu uma lábia pesada em cima de uma construção de esquina de baixa qualidade, espólio cujo espaço no térreo era alugado por um optometrista e uma loja de bebidas. Schnabel concordou em pagar à inventariante um bônus pela propriedade, seguindo a lógica de que valia a pena completar o negócio todo. No fechamento, contudo, ela maliciosamente o informou que havia estendido recentemente os aluguéis comerciais por doze anos. De acordo com Hellman, Schnabel ficou furioso. “Ele ficou sem saída; a agregação estava avançada demais agora para parar, e a inventariante sabia disso”.

Ela havia vendido os valiosos direitos de aluguel, fazendo um dinheirinho extra para os herdeiros do espólio. O comprador era Sam Salerno. Regularmente, ele saía para passear na calçada, dar uma olhada na sede do banco e então observar, disse Hellman, “como a bola de ferro derrubava os edifícios do quarteirão, um por um. Ele não parecia ser um homem com pressa para vender seus direitos de locação”.

Schnabel e seu cliente estavam todos esgotados naquele momento, e Salerno sabia disso, mas o banco agiu como se não estivesse com pressa de comprar. Este parecia estar preparado para construir em volta dele, se fosse necessário. E assim, na vista do público,

o banco e esse empresário urbano jogavam um “jogo da galinha”. O banco sabia que Salerno não tinha nenhum outro comprador viável. Ele também estava esgotado. Por fim alguém piscou, e o banco comprou os direitos de aluguel por 385 mil dólares.

O ponto em que essa transação se encaixou em toda a sequência de aquisições foi crucial. Na época em que Salerno apareceu, o banco controlava propriedades suficientes para poder prosseguir sem ele, se necessário, ainda que não fosse ideal. Discrição não era mais um fator. Além disso, o fato de que Salerno sabia que o banco tinha uma reserva fez com que fosse *menos* provável que ele teria de usá-lo.

O sequenciamento sagaz de Schnabel também levou em conta o valor da sondagem inicial e seu aprendizado. As primeiras negociações não acabaram nelas mesmas. Elas o ajudaram a coletar informações e recursos que culminariam em um final de jogo de sucesso. Ao longo do caminho, ele sempre esteve atento a possíveis saídas e alternativas, caso as coisas não saíssem como esperado.

Pensar nas possíveis vantagens e desvantagens de uma negociação tem um quê de personalidade dividida. É como se você estivesse construindo um iate para cruzar o mundo enquanto também estocasse um bote salva-vidas com provisões. Você precisa de otimismo, além de ousadia, para empreender negociações que outros podem deixar passar como infrutíferas enquanto, ao mesmo tempo, você tem de aceitar a realidade de que alcançar o sucesso nunca está totalmente sob seu controle.

Agregar o quarteirão do Citibank provou-se um grande sucesso para o banco e para a empresa Studley, que fez a negociação de todas as aquisições. Foram cinco anos de trabalho duro, um pouco de sorte e 40 milhões de dólares. Na época, foi a compra de propriedades de valor mais alto na história de Nova York. A limpeza do local e o levantamento da torre levou alguns anos também. Quase uma década se passou entre o dia em que Schnabel perambulou pela primeira vez em volta do quarteirão e quando o novo Citibank Center foi aberto, em 1977.

A habilidade de negociação de Don Schnabel foi o pontapé inicial. Charles McArthur e outros colegas da Studley desempenharam grandes papéis na execução do projeto. Juntos, eles tiveram imaginação para ver que o obstáculo para um negócio – uma simples venda individual da igreja de St. Peter – gerou as sementes de um conjunto de transações muito mais lucrativo. Se o valor da propriedade da igreja foi em si insuficiente, a resposta foi juntá-la a muitas outras. Literalmente, eles geraram economias de escala.

O CUSTO DA INFLEXIBILIDADE

A história do Citibank é um exemplo de estratégia de negociação adaptativa. Os nove princípios fundamentais que descrevi não garantem o sucesso, mas movem as probabilidades na direção certa. Você pode enxergar isso ao olhar o que pode acontecer quando os preceitos são ignorados. Quando a nova torre do Citi foi inaugurada, outra incorporadora estava tentando agregar terrenos em Atlantic City, no Estado de Nova Jersey, 160 quilômetros ao sul. Diferentemente de Studley, entretanto, Richard Bloom permitiu que todos soubessem o

que ele estava fazendo desde o começo.

Nova Jersey tinha aprovado a legislação que autorizava os cassinos. Atlantic City, uma antiga cidade turística que já tinha vivido dias melhores, estava prestes a decolar. Bloom queria agrupar o último quarteirão de frente para o mar que pudesse ser valioso. Ele era composto por setenta e duas casas privadas, mais alguns estabelecimentos comerciais e lojas cujas vitrines davam para a calçada. Em vez de tentar adquirir as propriedades residenciais secretamente, uma por uma, ele corajosamente procurou obtê-las em uma só abocanhada.

Bloom anunciou para toda a vizinhança que pagaria 100 mil dólares por casa – duas ou três vezes o valor de mercado individual delas –, mas tinha uma surpresa: cada negociação dependeria de todos concordarem em vender. Ele esperava que essa oferta virasse o problema de cabeça para baixo. Qualquer proprietário que pensasse em tentar pechinchar por mais seria pressionado pelos vizinhos temerosos por perder aquele dinheiro inesperado. "É como ter quatorze vendedores no quarteirão a todo momento", disse Bloom.

À primeira vista, sua estratégia parecia inteligente. As pessoas apreciaram sua transparência. Sim, Bloom ficaria rico – ele estava à frente disso –, mas eles ficariam também. E todo mundo seria tratado do mesmo jeito, tivesse a pessoa acabado de dar uma mão de tinta no imóvel ou não. Interessava apenas o terreno. Afinal de contas, em breve, todas as casas seriam demolidas, estivessem elas detonadas ou impecáveis.

Essa abordagem aberta tinha riscos, é claro. Para se proteger de outras incorporadoras que poderiam saltar em direção aos proprietários com ofertas mais sedutoras, Bloom impôs um prazo rigoroso. Ou ele obteria um rápido sim de todo mundo, ou iria embora. Ele também não estava preocupado com os vizinhos tentando fazer uma assembleia por conta própria. Eles não tinham uma organização, e as relações entre eles não eram universalmente boas. "Se eles tivessem tentado fazer isso", disse ele depois, "eles ainda estariam tentando escolher um presidente".

Enquanto isso acontecia, o problema dele estava em outro lugar. Bloom tinha muitos compradores, mas também havia diversos outros proprietários que não estavam interessados em agir. Para alguns deles, 100 mil dólares não ia mudar o estilo de vida que levavam. Outros tinham casas principais em outros lugares. Eles não sentiam a mesma pressão para vender – ou não estavam incomodados com isso. Bloom deu-se bem ao conseguir que mais de 90% dos proprietários assinassem o contrato, mas aquele não era um jogo de ferraduras. Chegar perto não era bom o suficiente.

No final, a simplicidade de sua estratégia foi tanto uma força, quanto uma fraqueza. Ao realizar uma abordagem "tamanho único", Bloom não poderia se adaptar às necessidades e exigências de proprietários específicos. Os tipos de soluções de criação de valor que vimos com o exemplo do Citibank (como a negociação de impostos com os médicos e os mimos com as irmãs idosas) não estavam disponíveis. Ele tentou salvar o projeto, dizendo que estava disposto a pagar mais por algumas casas, mas apaziguar os *holdouts* colocou em risco negociações instáveis que ele já tinha feito.

Mesmo assim, Bloom fez algumas coisas certas. Ele teve uma meta clara e um plano plausível para alcançá-la. Talvez fosse um tiro no escuro, mas se isso viesse a acontecer, seu pagamento seria bem grande. Na matriz de prospecção, ele estaria no box *incerto*, mas havia

uma desvantagem mínima. Bloom antecipou uma possível competição e se protegeu disso. Sua ruína foi a rigidez de seu plano. Uma vez que ele o movimentou, ele descobriu um pouco sobre várias prioridades dos proprietários. Além do mais, ele podia barganhar apenas na linguagem do dinheiro. Para algum crédito próprio, contudo, ele ficou com a opção mais barata. Tudo o que perdeu foi seu tempo e esforço.

A Walt Disney Company deveria ter tomado a mesma decisão bem mais cedo, quando estava mobilizando a construção de um novo parque temático de 650 milhões de dólares, a 55 quilômetros de Washington, D.C. Eram os anos 1990 e a empresa esbanjava sucesso. A Disneylândia, na Califórnia, era espetacularmente lucrativa, e a Disney na Flórida era ainda mais. O único arrependimento da Disney era não ter adquirido ainda mais terrenos adjacentes em seus projetos iniciais, dados os *booms* de desenvolvimento local que eles haviam iniciado.

O novo parque deles teria um tema histórico e se chamaria Disney's America. Por meio de negociações secretas (a maioria delas com o Citibank), eles já tinham adquirido os 3 mil acres de que precisavam. Discretamente, a empresa também tinha conseguido apoio dos gabinetes federal, estadual e local. Uma vez que havia fechado os terrenos e cercado a maioria dos políticos, a Disney veio a público com seus planos em 1993. O problema foi que o lugar escolhido ficava a 6 quilômetros do Parque Nacional do Campo de Batalha de Manassas, onde tinham acontecido as batalhas de Bull Run, durante a guerra civil norte-americana. O local também era limítrofe com uma dúzia de cidades de peso, assim como com mais de duas dúzias de campos de batalha e distritos históricos menos conhecidos. Sem surpresas, os preservacionistas e ambientalistas expressaram sua preocupação com o aumento do trânsito e outros impactos adversos nas comunidades locais.

A Disney contou com uma pesada campanha de relações públicas que posteriormente mobilizou a oposição. Os proponentes enalteciam o parque por combinar educação e entretenimento, citando um percurso de *rafting* em corredeiras feito por Lewis e Clark e uma feira rural da época da Depressão. Um porta-voz da Disney provocou uma tempestade ao anunciar um passeio planejado que iria "fazer você sentir como era ser um escravo ou como seria fugir pela Underground Railroad".

Historiadores como David McCullough e Shelby Foote repudiaram o projeto. A Disney contra-atacou dizendo que aquelas pessoas estavam meramente servindo de pretexto aos membros ricos do *establishment* de Washington que não queriam suas propriedades rurais invadidas por turistas comuns. O CEO Michael Eisner sabotou seus próprios esforços repetidamente com comentários como "ao longo dos anos, eu visitei meu filho na Georgetown University, e eu soube que ele e a maioria de seus colegas... nunca tinham estado em uma batalha da Guerra Civil... eu tive muitas aulas de história na minha vida... e nunca aprendi nada".

A postura arrogante de Eisner gerou muita mídia para angariação de fundos por grupos preservacionistas. Editores norte-americanos de todo o país citaram sua observação de que "a Primeira Emenda lhe dá o direito de ser moldável". Todas as suas negociações secretas iniciais também não ajudaram. Os políticos que inicialmente tinham feito parte do bonde do Disney's America procuraram meios de sorrateiramente pular fora dele.

Mesmo dentro da empresa, pessoas do alto escalão começaram a pensar se era hora de dar um fim no projeto. Batalhas regulamentares estavam custando dinheiro para a empresa. E mais importante, a controvérsia estava distraindo a gestão e manchando a reputação da Disney. Contudo, Eisner estava resoluto, dizendo aos repórteres: “se as pessoas pensam que iremos desistir, elas estão enganadas”. Ele afirmou que a oposição “apenas me deixa mais empolgado com o projeto”. Por fim, até ele teve de se render. Eisner tinha caído na armadilha de acreditar que o passado é um prólogo. Preso numa abordagem que obteve sucesso em Anaheim e Orlando, ele não queria enxergar a realidade de que vivia em uma época e um local diferentes. Ele estava sendo lento para aprender e ainda mais lento para se adaptar.

AGILIDADE

É fácil chegar a um veredito depois do fato, é claro. O teste final justo de estratégia não é se ela obteve sucesso ou falhou em um caso específico. A sorte pode empurrar o resultado para um caminho ou outro. Mas a boa estratégia deve antecipar um leque de possibilidades. Os negociadores precisam estar abertos para oportunidades latentes (como aconteceu com Schnabel em Nova York), assim como para armadilhas como a que condenou a Disney no Estado da Virgínia.

Podemos somente especular o que teria acontecido se a equipe deles tivesse usado a técnica *pre-mortem* de Gary Klein no começo do processo de planejamento. Apenas perambular pelo norte da Virgínia com o pensamento de que algo *iria* dar errado poderia ter feito o pessoal da Disney perceber que daquela vez eles não estavam nos laranjais da Flórida ou da Califórnia. Se tivessem previsto a possível oposição, eles poderiam ter feito uma revisão do projeto ou encontrado um local menos discutível – ou talvez jogado fora o plano antes que gerasse tanta polêmica cara.

Ser uma pessoa que aprende rápido requer uma forma especial de pensamento. Por um lado, você precisa mensurar seu comprometimento e seu senso de direção. Você negocia para alcançar determinados fins, afinal de contas, e não apenas para resolver um quebra-cabeças intelectual. Mas, por outro lado, você precisa de uma constante boa vontade para reavaliar suas probabilidades e prioridades. Você tem de estar disposto a se retirar quando suas esperanças não batem com a realidade.

É fácil apaixonar-se por seus planos. Quanto maior for seu empenho para realizá-los, mais sedutores eles se tornam. Mas suas contrapartes podem ser insensatas, elas podem ter uma oferta melhor. O estilo pessoal delas pode fazer você enlouquecer. Muito ruim, mas é como as coisas acontecem às vezes. Negociadores eficientes lidam com a incerteza e o caos. Os melhores obtêm sucesso sobre eles.

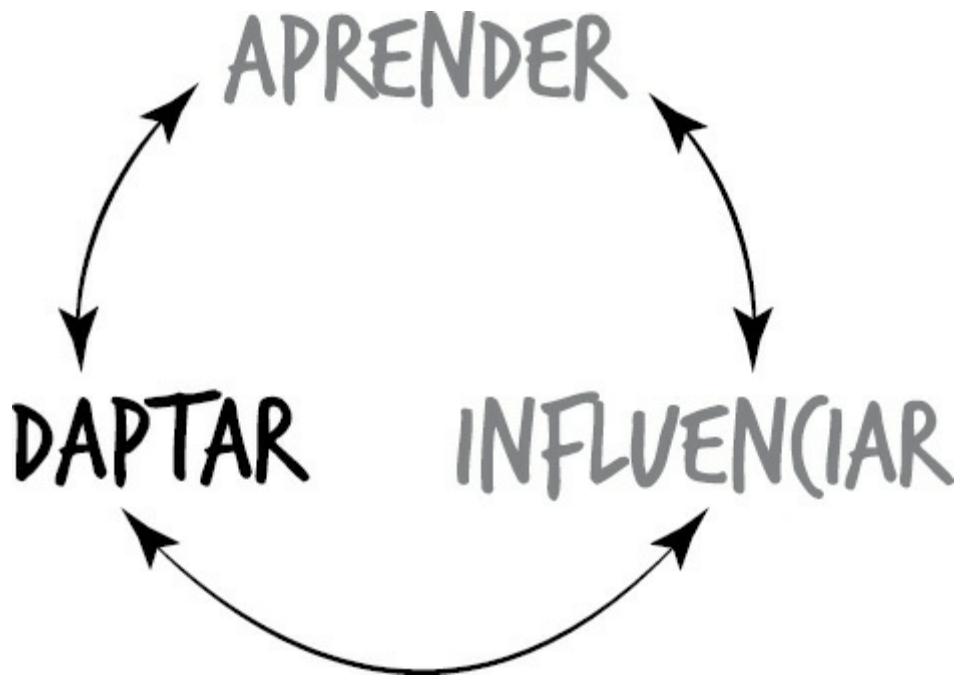
PONTOS-CHAVE

- Não caia na armadilha do sucesso antecipado; o passado nem sempre é um prólogo.

- Sintonize sua abordagem para se ajustar às circunstâncias e ao estilo da pessoa com que você está lidando.
- Lembre-se de que fazer um acordo não é uma questão apenas financeira; a construção de relacionamentos é essencial.
- Assegure-se de que sua estratégia esteja alinhada com os clientes e colegas.
- Dê a si mesmo um espaço para manobrar, ou você vai ficar emperrado.

PARTE DOIS
Improvisação

Algumas situações são como jogar xadrez enquanto se escala uma montanha.

– EMBAIXADOR RICHARD HOLBROOKE

[5] Presença de espírito

Imagine duas pessoas ultracompetentes, ambas realizadas em seus respectivos campos de atuação. Uma arrebenta na hora de negociar; a outra fica paralisada só de pensar nisso.

O primeiro, Donald Dell, é pioneiro entre os agentes e marqueteiros esportivos. Se voltarmos lá atrás, quando ele estava começando, Dell encontrava-se em uma tensa negociação com o fabricante das raquetes de tênis Head, defendendo uma de suas estrelas do esporte, Arthur Ashe. A empresa queria parar de pagar os 5% de *royalties* ao seu cliente em todas as vendas. Dell e Ashe queriam manter o fluxo de pagamentos.

Dell estava em uma reunião com a equipe de *marketing* da Head quando a porta se abriu e o presidente entrou esbravejando. "Droga!", ele gritou. "Isso é revoltante. Ele ganha dez vezes mais do que eu ganho, e eu sou o presidente desta empresa".

A sala ficou em silêncio. Dell ia ceder à pressão ou mandar o negócio para o espaço dando uma resposta à altura? Todo mundo virou-se para ver o que ele responderia. Depois de uma pequena pausa, Dell inclinou a cabeça, sorriu e disse: "mas, Pierre, Arthur tem um serviço muito melhor do que o seu".

A tensão foi quebrada e as pessoas riram e voltaram aos negócios. Eles mexeram na tabela de *royalties* e mantiveram um relacionamento de negócios que era benéfico para os dois lados. Dell foi rápido com uma piada. Mais importante do que isso, ele estava preparado mesmo diante de uma emoção forte. E sua tranquilidade e seu bom humor deixaram todos relaxados.

Então, temos Chris Robbins, um médico do pronto-socorro de um grande hospital da cidade. Chris é exatamente o tipo de médico que eu gostaria de ter se estivesse sendo empurrado em uma maca: calmo e focado no meio de toda a tensão. Mas ele só é assim no PS. Aquela calma sai de cena quando chega a hora de negociar. Chris conseguiu uma vaga em um programa seletivo de treinamento clínico, mas ficava paralisado só de pensar em pedir uma licença de dois meses exigida para o curso. Esse tipo de solicitação não é comum, e diante dos problemas atuais com os funcionários, havia um risco de soar como um ato desleal com a equipe do PS. A resposta poderia ser não. A expectativa de uma confrontação foi tão intimidante que Chris nunca levou a questão a seus superiores.

Pessoas como Chris têm fobia de negociação. Eles fazem de tudo para evitar fazer pressão e serem pressionados. Eles não são nem competitivos, nem comparativos. Em termos psicológicos, eles são "fujões". Se puderem satisfazer suas necessidades mínimas, eles vão dizer "sim" apenas para acabar com a tensão de lidar com pessoas que têm agendas e estilos diferentes. É uma aversão cara.

Eu me lembro de uma participante em um curso para executivos que arrepiava só de pensar em pechinchar com um vendedor de carros. “Eu simplesmente pago o preço de etiqueta”, ela declarou. “Eu tenho coisas melhores para fazer com o meu tempo do que participar de algum joguinho bobo”. Perguntei se ela percebia o que estava deixando passar. “Talvez você esteja nadando em dinheiro”, eu disse. “Mas em apenas quinze minutos, você pode abaixar o preço em coisa de dois mil dólares. Se você estivesse disposta a fazer um pouco desse jogo sujo, a sua instituição de caridade favorita não acolheria com prazer esse dinheiro?” Eu vi um sinal de pânico nos olhos dela.

A maioria das pessoas encaixa-se em algum lugar entre os extremos de amar uma negociação e repudiá-la. Elas não apreciam duelos difíceis, mas também não fogem deles. Elas veem a negociação como uma parte inevitável dos negócios e da vida pessoal, uma pista com obstáculos pelos quais têm de passar para ter seu trabalho feito. No intervalo de um recente *workshop* sobre negociação, ouvi dois participantes compartilharem histórias de terror sobre suas recentes negociações. Um rapaz admitiu que tinha colocado tudo a perder em um acordo por ter perdido a cabeça. “Eu estava fazendo o possível pelo meu cliente, dando-lhe concessão em cima de concessão. Apesar disso, ele me acusou de estar usando a tática de *bait and switch*[8] e exigiu ainda mais. Ele sabia bem como pôr o dedo na minha ferida”.

“Você e eu somos fogo e gelo”, riu seu colega. “No meu caso, simplesmente gelei. Do minuto em que começamos, toda a preparação que fiz, cada número que lancei, tudo foi por água abaixo. E quanto mais eu percebia que estava estragando tudo, piores as coisas ficavam”.

A maioria de nós poderia contar histórias semelhantes sobre perder o chão nas negociações, pelo menos de vez em quando. Dar umas escorregadas não significa envolver ataques explosivos ou ter um branco. Mesmo uma momentânea falta de foco no momento-chave pode se tornar um problema. Na verdade, jogar outras pessoas para escanteio é o objetivo das manobras agressivas. O romance de Tom Wolfe, *Um homem por inteiro*, descreve uma negociação entre um banco e um incorporador de imóveis que teve uma queda em tempos difíceis. (Em pesquisa para o livro, Wolfe participou de reuniões como essa.) Esses chamados negócios elaborados envolvem reestruturar os aspectos financeiros de grandes empréstimos. Na prática, muitas vezes eles se referem às tentativas do credor de chacoalhar até o último centavo dos bolsos dos beneficiados antes de irem à falência.

De acordo com Wolfe, esse incorporador em particular havia recebido tratamento de realeza antes, quando a época era boa, mas agora tinha sido deixado em uma sala claustrofóbica. Os amanteigados dinamarqueses na mesinha lateral estão velhos. O único drinque disponível é suco de laranja morno servido em copos plásticos flácidos, do mesmo tamanho que um coletor de urina. O incorporador conhece o jogo que está sendo jogado, mas como o banco o força a entregar um ativo atrás do outro – primeiro uma propriedade, e então outra, e por fim seu avião particular –, ele começa a transpirar. Assim que acaba a reunião, ele é um homem falido com uma bolsa de suor embaixo de cada braço.

Como você deve lidar com os sentimentos de calor e frieza que a negociação muitas vezes provoca? Você não irá encontrar muitas respostas em textos básicos. Na verdade, muitos

livros de negociação andam nas pontas dos pés em volta do tópico da emoção. O clássico *Como chegar ao sim* recomenda em tom sério para “separar a pessoa do problema”, o que alguns leitores entendem que significa focar a atenção de alguém somente nas questões substanciais. Mas a negociação trata de muito mais do que dinheiro, termos e condições. As pessoas com quem você negocia querem se sentir respeitadas como indivíduos. Elas querem ter suas ideias apreciadas, bem como sua posição reconhecida. Mais tarde, em sua carreira, Roger Fisher e o psicólogo Daniel Shapiro coescreveram uma sequência de *Como chegar ao sim* chamada *Além da razão: a força da emoção na solução de conflitos*. Roger e Dan advertem que, se você ignora as preocupações emocionais centrais das outras partes, você corre o risco de chegar a um impasse, mesmo se suas ofertas ostensivamente forem ao encontro dos interesses evidentes delas.

Essa é apenas uma parte da história, no entanto. Suas paixões tanto refletem quanto influenciam seus relacionamentos com as pessoas. Você pode ter uma sensação amistosa ao se dirigir a uma pessoa, enquanto outra faz seu sangue ferver. E então há pessoas como Chris, que arrepiam só de pensar em uma negociação. Essas reações podem tanto ajudar quanto atravancar sua busca por um acordo, dependendo de como você entende, canaliza e aprende com elas.

Os sentimentos colorem as percepções e influenciam os comportamentos. Você pode estar para cima ou para baixo, tenso ou relaxado, dependendo do dia e das circunstâncias específicas. Estudos até mostram que fatores aparentemente irrelevantes (se o tempo está chuvoso ou ensolarado, se a sala onde você estiver negociando tiver sido recentemente limpa e se você estiver ereto ou debruçado) podem influenciar sua perspectiva emocional. E, é claro, muito depende do humor das suas contrapartes específicas.

Ter emoções é uma coisa. **O problema é que, *quando suas emoções controlam você*, elas podem descarrilhar o processo de negociação, em vez de agirem como sinais úteis que o ajudam a orientar a situação em questão.** É um grande equívoco simplesmente deixar as emoções darem um banho em você. Em vez disso, você deve direcionar um uso criativo para elas. De acordo com um velho ditado, “vemos as coisas não como elas são, mas como *nós* somos”. É claro que ser otimista e discreto pode não garantir o sucesso, mas ajuda. A alternativa de ter baixas expectativas muitas vezes nos leva à autorrealização. Ficar preocupado com escorregões gera cautela e receio. A ansiedade, então, pode não fadá-lo ao fracasso, mas muitas vezes é um fardo desnecessário.

Mesmo que você tenha o equilíbrio de Donald Dell, é importante entender como as emoções impactam suas contrapartes. Raramente está entre seus interesses corroborar os piores medos delas. Até cobradores de dívidas como os do romance de Tom Wolfe têm de perceber quão forte eles podem pressionar sem provocar uma explosão ou uma retirada em protesto, o que deixa todo mundo pior. Em negociações mais colaborativas, você precisa saber como encorajar os outros para se abrirem a seus argumentos e ideias.

Como o incorporador de Wolfe, você não estará sempre em uma posição forte. Você também não pode ditar com quem negocia ou como será o tratamento que dispenderão a você. Circunstâncias externas também podem estar além de seu controle. Mas você pode administrar suas respostas emocionais a esses desafios. Muito da pressão que as pessoas

sentem numa negociação é autoimposta. É uma atitude de autodefesa que, com a prática, você pode descartar.

DOMINANDO O PARADOXO

Pessoas como Donald Dell amam negociações arriscadas. Como as estrelas do esporte, eles se elevam com a situação, especialmente quando as apostas são altas e a competição, intensa. "Eu vivo para esses momentos", disse Dell sobre o acordo entre Arthur Ashe e a Head. Algumas dessas pessoas notáveis têm PhDs ou diplomas profissionais; outras nunca terminaram a faculdade. Muitos anos de experiências são vangloriados, mas há também alguns novatos talentosos. Esses negociadores incríveis têm uma peculiaridade em comum: uma forte presença de espírito. É assim que pessoas como George Mitchell e Lakhdar Brahimi conseguem vislumbrar um acordo no meio de um conflito implacável.

O equilíbrio emocional deles é escorado em tenacidade e otimismo acentuado. Eles ficam confortáveis com a ambiguidade, a incerteza e o risco. Averell Harriman, um diplomata de outra época, era conhecido como "o crocodilo": uma vez que punha os dentes em um problema, ele não largava. Bruce Wasserstein, o banqueiro investidor recentemente falecido, tratava tudo como uma negociação, não apenas acordos de negócios, mas onde comer e se deveria ligar ou não, caso você se atrasasse para uma reunião. "Isso pode ser bem exaustivo", diz Laurence Grafstein, que trabalhou com Wasserstein por mais de uma década. "O tempo passava, e você só tinha começado a cavar. Mas então ele não permitia que você se rendesse, e o ciclo da negociação começava mais uma vez". Há outros negociadores cujos acordos não estampam a primeira página, mas que se encaixam no mesmo perfil. Armaud Karsenti, um jovem corretor de imóveis e empreendedor, diz "eu amo negociação; quanto mais cabeluda, melhor!".

Em minha consultoria e pesquisa, conheci, trabalhei com e estudei os melhores negociadores em uma ampla variedade de campos de atuação. Eu fiquei impressionado com a composição mental deles, suas habilidades ao equilibrar o que pareciam ser estados opostos de espírito. Cheguei à conclusão de que, para se destacar, os negociadores devem ser, ao mesmo tempo:

calmos *e* atentos;
pacientes *e* proativos; e
práticos *e* criativos.

Esse ato de equilibrar não é uma questão de trocar de um pelo outro em diferentes momentos durante uma negociação. O ponto-chave é ser todas essas coisas de uma só vez. E não é uma questão de *trade-offs*. O objetivo não é ser um pouco calmo e um tanto atento. Um olhar mais de perto em cada uma dessas dualidades mostra como reconciliá-las.

Seja equilibrado. É essencial quando negociadores se exaltam. Isso fornece os recursos emocionais para desarmar situações tensas. Mas a vigilância é tão importante quanto isso.

Ela o ajuda a identificar sinais precoces de que a negociação não está indo na direção esperada.

Provavelmente, você precisa de uma rica mistura de paciência e iniciativa. A primeira é uma virtude bem aclamada: coisas boas vêm para aqueles que esperam, e a pressa é inimiga da perfeição. Esses ditados se aplicam à negociação. Construir confiança leva tempo. Acelerar o processo pode ser negativo em culturas nas quais o que parece ser conversa fiada é um ritual importante. E fazer propostas precocemente, antes de preparar o terreno, pode incitar a rejeição.

Mas a iniciativa também é uma virtude. O dicionário de sinônimos a compara diversas vezes a um plano, inventividade e ter uma posição privilegiada – todas são vantagens decisivas na mesa de negociação. Apenas por meio de uma sondagem você aprende como elevar a escada de valor que pode subir, ou quando é hora de mudar para o plano B. Se você não assumir a liderança, o outro lado irá definir o tom das coisas.

Então existem duas metas de praticidade e criatividade. Os mestres da negociação são realistas cabeças-duras. Eles percebem quando estão ficando emperrados com um limão na mão – mas também sabem como fazer uma limonada. Quando as partes estão em um impasse por causa de preço, por exemplo, um vendedor engenhoso pode oferecer um financiamento para preencher a lacuna. Talvez formar uma *joint venture* possa gerar lucro de modo geral.

Por outro lado, estar encalhado também é um *plus*. O reconhecimento na prática das necessidades e restrições do outro lado ajuda os negociadores a focarem em soluções trabalháveis, em vez de viagens fantasiosas. Isso indica quando metade de um pão é o máximo que você irá conseguir pegar. O pragmatismo também o vacina contra se apaixonar por um contrato e pagar mais do que o alto valor que você estabeleceu inicialmente.

Idealmente, você gostaria de ter todas essas três virtudes por completo, mas cada par parece contraditório. Como você pode continuar calmo se ainda está à procura do perigo? Mas abraçar o paradoxo não se trata de uma noção fantasiosa *new age*. Muitas vezes, você depende de outros profissionais para fazer exatamente isso. Se alguém em sua família precisar de uma cirurgia de *bypass* coronário, por exemplo, você vai querer um cirurgião cardíaco que seja tanto calmo quanto atento. Do mesmo modo, você espera que seus filhos sejam agraciados com professores que são, ao mesmo tempo, pacientes e proativos. E se você estivesse a bordo da fracassada missão à lua na *Apollo 13*, você ia querer que a equipe de controle de missões da NASA fosse prática e criativa ao máximo.

Tenho visto as mesmas qualidades em mestres da negociação. Enquanto cada uma dessas três dualidades (calmo-atento, paciente-proativo, prático-criativo) é importante por si só, elas se baseiam em e expressam um emparelhamento mais profundo de segurança e humildade. Esses atributos não são emoções. Em vez disso, eles representam um meio mais essencial de ver a si mesmo em relação aos outros.

A segurança da equação é a confiança de que você pode lidar com a tarefa em mãos, dado o que é razoavelmente possível. Por sua vez, o elemento de humildade aceita que nem tudo seja conhecível ou sujeito a seu controle. Mihaly Csikszentmihalyi, autor do influente livro *Flow: the psychology of optimal experience*[9], diz que a marca dos indivíduos fortes é uma confiança permanente em ter os recursos pessoais para determinar seu próprio destino.

“Nesse sentido, alguém poderia chamá-los de seguros de si, embora, ao mesmo tempo, os egos deles pareçam curiosamente ausentes; eles não são egocêntricos”. Ele diz que “a energia dessas pessoas normalmente não se direciona para o domínio de seu ambiente, nem para encontrar um caminho para funcionar nele harmoniosamente”. Isso exige reconhecimento de que “para se ter sucesso, pode ser preciso jogar com um diferente conjunto de regras, diferente daquele que seria preferível”.

BAGAGEM EMOCIONAL

Muitos anos atrás, meus colegas Julianna Pillemer, Kim Leary e eu iniciamos um estudo dos pensamentos e emoções sobre a negociação. Julianna é formada em psicologia, e Kim é psicoterapeuta e psicanalista. Nós estávamos curiosos: por que algumas pessoas amam negociar, enquanto outras abominam?

Éramos céticos em relação ao fato de que assuntos simples de pesquisa sobre suas visões pudessem revelar seus sentimentos profundos acerca do processo. Dizer às pessoas para se autoavaliarem muitas vezes é problemático, e a redação de questões de avaliação pode enviesar os resultados (por exemplo, perguntar sobre autoconfiança coloca a ideia na cabeça dos sujeitos). Nós também duvidávamos que simples números em uma escala de 0 a 10 pudessem captar a complexidade da psique das pessoas. Para um entendimento mais profundo, nós nos voltamos para o método patenteado ZMET, desenvolvido por nosso colega Gerald Zaltman, que é sociólogo. Com base em pesquisa interdisciplinar da psicologia cognitiva e da neurociência afetiva, Gerald e seus colegas acreditavam que as pessoas pensam primeiramente em imagens (em geral, visuais) e, com certeza, não em palavras sozinhas. Afinal de contas, nós sonhamos em imagens em movimento, não em palavras ou planilhas.

A empresa de pesquisa de mercado dele – Olson Zaltman Associates – estuda as estruturas subjacentes que molduram o pensamento das pessoas sobre um determinado assunto. Essas estruturas profundas são modelos inconscientes que se moldam conforme o modo que as pessoas processam e reagem à informação. Elas se revelam nas metáforas comuns e descrições que as pessoas usam em suas conversas no dia a dia. Alguém que descreve a negociação como uma valsa, por exemplo, tem uma visão diferente do processo do que aquela que a chama de “dança do acasalamento do escorpião”. Ao explorar tais imagens, estávamos aptos para sondar a fonte dos sentimentos complexos das pessoas sobre negociação.

Os sujeitos de nosso estudo eram principalmente gestores, tanto homens quanto mulheres, mais alguns advogados. Todos tinham quinze ou mais anos de experiência em negociações no mundo real. Nós queríamos explorar a experiência emocional dos veteranos, não dos recrutas.

Duas semanas antes de nossas entrevistas (que duraram de 3 a 4 horas cada), pedimos aos sujeitos para reunir meia dúzia de imagens que eles associassem com alguns aspectos do processo de negociação. Eles poderiam recortar imagens de revistas, tirar cópias de livros

ou até mesmo desenhar seus próprios esboços. Quando eles chegaram ao campus, nossos entrevistadores treinados perguntaram aos indivíduos como as imagens que eles tinham escolhido expressavam seus pensamentos e emoções. Nós queríamos saber a fonte desses sentimentos, o que os provocou, e como eles influenciaram o comportamento dessas pessoas. Ao terminar, tínhamos dias de áudio gravado e pilhas de transcrições em espaçamento simples. As imagens que os sujeitos nos deram eram as verdadeiras joias de nosso tesouro de dados.

Demonstrei aqui uma miniversão do método de pesquisa em meu curso de negociação avançado para alunos de MBA. Em um dos anos, meu primeiro voluntário foi Thierry, um francês gentil e aparentemente seguro de si que, ao final do curso, formou-se entre os melhores da classe. Thierry caminhou até a frente da sala e colocou a imagem de uma ilha paradisíaca sobre o projetor. "O que isso tem a ver com negociação?", eu me perguntei.

"Olhe para aquela ilha", explicou ele. "Há muita coisa prazerosa em relação à negociação. Mas olhe para essas nuvens: pode ter uma tempestade chegando. Você sempre tem que tomar cuidado".

O comentário dele foi espontâneo. Nós não colocamos a ideia de tumulto na cabeça dele. Nós simplesmente pedimos a ele, de forma neutra, que refletisse sobre seus pensamentos e sentimentos em relação à negociação. Apesar de sua aparente autoconfiança, ele nutriu uma preocupação de que encontros tranquilos podem se tornar turbulentos. Antes de entrar na classe, enquanto folheava as fotos, ele interpretou aquele sentimento como essa cena aparentemente benigna.

Os negociadores mais velhos e experientes que estudamos fizeram a mesma coisa, outras e outras vezes, e em uma profundidade cada vez maior. De maneira superficial, suas fotos não tinham nada a ver com negociação, mas para a pessoa que escolhia a imagem havia um elemento ou galho no qual poderiam pousar seus sentimentos preexistentes. Suas seleções foram diferentes, mas, como Thierry, muitas vezes eles destacavam primeiro algo positivo na imagem e então faziam um contraponto à sua observação com algo fortemente negativo.

Apesar das diferenças individuais, os negociadores que entrevistamos tinham importantes pontos em comum:

- Todos eles expressaram um misto de sensações em relação à negociação. Aqueles que tinham uma tendência a gostar do processo também falaram do risco de tropeçar ou explodir. De modo semelhante, aqueles que descreveram a negociação de forma ampla, como um processo oneroso, reconheceram o possível lado bom.
- Lidar com esses sentimentos conflituosos é um desafio por si só. Um dos nossos participantes fez a seguinte descrição: "é um ato de equilíbrio entre o relacionamento e a tarefa. Você quer maximizar sua oportunidade e o relacionamento que você tem com aquela pessoa".
- Na mesma linha, a imprevisibilidade da negociação provoca ansiedade, especialmente no que diz respeito a comportamentos e atitudes de outras partes. Todos os nossos participantes eram bem-sucedidos profissionalmente, embora muitos se preocupassem com suas próprias competências e vulnerabilidade. "Não fica sempre claro", disse um

gestor sênior, "quem é o mágico atrás da cortina e quem é o charlatão".

- Praticamente todos eles falaram da lacuna entre o ideal de uma negociação ganha-ganha que aspiravam e o que eles consideravam como a dura realidade das negociações difíceis na prática. Até mesmo os otimistas trouxeram imagens de jacarés e outros predadores à espreita.
- Em um apanhado geral, o turbilhão de sentimentos experimentados pelos negociadores, a imprevisibilidade do processo e a tensão entre as aspirações e a realidade constituem uma pesada carga cognitiva e emocional. Assim, não é de se admirar que os negociadores achem o processo estressante.

Se você visitar o site do nosso projeto, terá acesso a uma amostra de imagens que os participantes selecionaram e a algumas de suas descrições gravadas sobre o que as imagens simbolizam. Repetidamente, irá encontrar interpretações de um negociador isolado, assolado por riscos e perigos por todos os lados. O que infelizmente não é possível ver *on-line* é como os participantes são pessoalmente. Todos eles parecem ser confiantes e bem-sucedidos. Sentado de frente para eles, do outro lado da mesa de negociação, você teria todas as razões para acreditar que estava diante de negociadores senhores de si. Entretanto, o que eles expressaram em suas entrevistas ZMET revela uma imagem diferente. Algumas coisas ditas por aqueles indivíduos em particular eram únicas para eles, mas a ansiedade era comumente desencadeada por três preocupações coincidentes:

1. Incerteza em relação ao que as contrapartes irão aceitar, à melhor forma de envolvê-los e se o acordo é realmente possível. Uma pessoa disse: "sempre que você está adentrando qualquer situação em que você pensa que está em dúvida, isso tende a ser ansiedade". Outro sujeito falou do desafio de antecipar onde estará seu alvo (nas palavras dele). "É xadrez. É pensar em múltiplas jogadas dentro das fileiras e não atacar as pessoas onde elas estão ou abordar apenas o assunto em questão".

2. Preocupações acerca da qualidade do relacionamento com as contrapartes, especialmente o risco de elas não agirem com ética, cooperação ou respeito. Como um gestor colocou, "existem maneirismos em praticamente todas as negociações. Estou me referindo às situações em que você tem pessoas que, de forma transparente, erram ao lançar os fatos". Outra pessoa usou a imagem de pessoas que chegavam para apertos de mão, mas na verdade empunhavam armas. Para ela, isso simbolizava como os relacionamentos por si só podem ser falsos. "E então isso parece ser um ato de saudação e cordialidade, mas na verdade é apontar uma arma para alguém. Então, tem uma diferença entre a aparência e a realidade".

3. Ansiedade de desempenho, medo de ser passado para trás ou parecer tolo. A imagem levada por uma pessoa mostrava o cenário de uma cidade com edifícios altos ocupando uma rua. Ele observou: "a rua está abandonada, e você só consegue ver a calçada. Na calçada, existe um caminho insuspeito e de cada lado desse caminho há muitas cascas de

> banana. Essa imagem [representa] que eu me preocupo com os escorregões quando entro em negociações". Outro participante disse, preocupado com o comportamento de autoderrota: "desmoronar seria perder minha cabeça, perder o controle da situação, ser incapaz de pensar com clareza nas opções por causa do que quer que seja a situação. Eu sinto que, se começar a desmoronar, então tudo irá desmoronar também". Mais um descreveu o que ele chama de "uma imagem de alguém pesando suas cabeças numa balança para ver se elas são valiosas ou não", e então acrescentou "esse tipo de dúvida implícita não ajudaria nosso negociador".

Não admira que as pessoas abordem a negociação com cuidado, sem saber em quem confiar ou se elas vão se dar bem. A cautela foi gerada dentro de nós, de maneira mais forte em alguns do que em outros. Um de nossos participantes admitiu: "eu odeio confrontos. Não lido bem com a raiva de outras pessoas. Eu acho que a raiva bloqueia tanto a criatividade quanto o entendimento, porque a raiva verdadeira é apenas como uma emoção borbulhante que atinge você. Eu acho que isso é o que há de negativo nela. Ela bloqueia a comunicação em seguida".

Maneirismo, decepção, falha de comunicação e confrontos são riscos comumente temidos em uma negociação. Às vezes, eles são ameaças reais. Outras vezes, são apenas fruto de sua imaginação. E isso vale para nós e para as pessoas com quem negociamos.

PADRÕES DUPLOS

A maioria das pessoas em nosso estudo via os outros como predadores na selva da negociação e eles próprios como presa. Alguns, entretanto, se identificaram com o lado agressivo da natureza humana. Um deles agradeceu ao lobo dentro dele. Outro se viu como um atirador preparando a mira. Mas mesmo aqueles que visualizaram a si próprios rechaçando criaturas perversas podem ter revelado mais do que previram, projetando nos outros seus próprios atributos negativos. Veja como essas pessoas misturam sua impressão das motivações de outras pessoas com sua própria autoimagem:

"Às vezes, você pode estar em uma negociação, e ser trapaceado por alguém que talvez não esteja fazendo um jogo justo. E eu acho que é uma coisa realmente difícil quando isso acontece. Aí, você pode ter falta de honestidade ou pode enxergar isso. Às vezes, as pessoas podem jogar de forma um pouco não profissional; acho que isso é estar trapaceando. Eu penso que ser astuto e perspicaz é fazer a sua parte de forma inteligente".

Você captou esse jogo dos copos mental? Quando somos "astutos e perspicazes", nós estamos apenas nos comportando de forma inteligente. Mas quando outros fazem a mesma coisa, é "falta de honestidade" e eles não estão "fazendo um jogo justo". Um padrão duplo é uma receita para integridade e castigo. Quando cada negociador vê suas próprias táticas como espertas e as dos outros como más, as tensões se intensificam, confirmando os piores medos de cada um.

Mesmo uma ação aparentemente pequena pode desencadear uma espiral descendente. Um cumprimento brusco ou uma exigência inesperada pode ser um sinal de que essa negociação não será tão fácil quanto se esperava. A frequência cardíaca pode subir um degrau, os músculos da barriga podem ficar retraídos e, pouco tempo depois, as pessoas podem perder sua compostura. Uma negociação séria é um ato físico. Ela demanda energia, concentração e vigor. Dúvidas internas e desconforto são pesos mortos que podem degradar sua atenção para a relação que se desdobra com a outra parte.

Tudo se resume a quem você prefere ser: um negociador centrado ou um que é ansioso e distraído. Cada tipo pode começar do mesmo lugar oferecendo uma oferta que ele pensa que é generosa, mas então fica surpreso quando o outro lado a rejeita. A pessoa que é bem equilibrada vai entender aquela reação no tranco e focar em como ser mais persuasiva. Por contraste, o negociador ansioso pode começar adivinhando ele mesmo e preocupando-se com o que fazer se o negócio for por água abaixo. Com mais compostura, ele poderia se sair melhor focando em como fazer o acordo funcionar.

As pessoas que trazem sentimentos positivos à mesa protegem-se contra reações exageradas de descortesia e contrariedades. Elas são pacientes e perceptivas. As emoções são incitadas pela negociação – ansiedade e frustração, de um lado; abertura e garantia, do outro –, não são estáticas ou transitórias. Esses sentimentos se transformam em trajetórias que se tornam as atitudes e inclinações que tanto facilitam quanto impedem o processo de se chegar a um acordo. Os negociadores que podem canalizar o fluxo e refluxo de sentimentos têm uma considerável vantagem sobre os outros que simplesmente se deixam abalar por eles.

DESEMPENHO MÁXIMO

Os negociadores podem aprender muito sobre equilíbrio emocional e concentração com as estrelas do esporte e artistas que precisam mostrar o seu melhor em condições de alta pressão. Jogadores de beisebol descrevem com temor aqueles dias em que o arremesso que vinha na direção deles parece tão grande quanto uma bola de praia. Técnicos de futebol americano aplaudem os *quarterbacks* que, mantendo a cabeça fria, conseguem escolher um recebedor no meio de um ataque adversário. E alguns goleiros de hóquei no gelo alegam que o tempo desacelera para eles, de modo que eles podem eventualmente defender um disco voando em sua direção a 160 quilômetros por hora.

Psicólogos do esporte como Robert Nideffer relacionam esse estado de “estar inspirado” à ausência de distrações mentais. Mihaly Csikszentmihalyi descreve o conceito de fluxo relacionado a estar totalmente absorto. Trata-se de um estado mental em que “as pessoas estão tão envolvidas em uma atividade que nada mais parece ter importância; a experiência em si é tão prazerosa que as pessoas farão isso mesmo a um grande custo, pelo puro gosto de estar fazendo isso”.

É fácil visualizar um violoncelista absorto em sua música, ou um corredor de maratona com os pulmões queimando enquanto se aproxima da linha de chegada, como pessoas que se

mantêm no fluxo ou estão inspiradas. Mesmo uma equipe de *design*, fazendo um *brainstorming* de ideias para um novo produto, pode ter momentos em que seus integrantes estão todos em sincronia, sem distrações.

Mas e na negociação? É possível imaginar um negociador absorto tão profundamente quanto um violoncelista ou tão focado quanto um corredor de maratona? A negociação é um processo interpessoal. Lidar com a troca de argumentos, propostas e reações leva a um diálogo interno que pode colocar em risco seu foco no momento. Se você não for autoconsciente, a negociação pode ser uma estufa para cultivar pensamentos e sentimentos que subvertem a concentração.

Os atletas (e seus fãs) conhecem bem o "estado de choque". Estudos sugerem que a tensão limita a memória de curto prazo, a fonte em que os especialistas se baseiam para se sobressair. Nos esportes, isso pode ser desencadeado por um acontecimento externo, como quando um espectador atira alguma coisa no campo. Mas muitas vezes a causa é interna, quando a mente de um competidor se associa a pensamentos negativos. Exercer pressão para atuar em um momento de ganhar ou perder pode extravasar as sensações de um atleta e fazer com que ele congele. Para um jogador de tênis, pode ser o medo de fazer uma jogada ruim. Para o negociador, pode haver dúvida quanto à sua habilidade de conseguir um bom negócio ou ganhar o respeito da outra pessoa.

W. Timothy Gallwey, autor do clássico *O jogo interior de tênis*, descreve o pavor que algumas pessoas sentem quando a bola é atingida por sua *backhand*. "Ixi", o jogador diz para si mesmo, "você vai parecer desajeitado de novo". Gallwey diz que essa crítica interna é muito mais arrasadora do desempenho do que centenas de fãs o insultando na arquibancada. Do mesmo modo, um negociador que ralha consigo mesmo por ser ansioso reforça a autocrítica e agrava a distração.

Resolver deixar de lado os pensamentos negativos muitas vezes faz mais mal do que bem, uma vez que tira o foco do jogo. Gallwey diz que dizer a alguém para "manter o olho na bola" é contraproducente. Em vez disso, exige-se um foco mais ativo. Para o tênis, ele prescreve o mantra "quicar-bater". Isso significa dizer para si mesmo a palavra "quicar" quando a bola começa a voltar depois de bater na superfície da quadra, e então dizer "bater" no momento em que a bola impacta nas cordas da raquete. **Esse exercício simples institui a concentração em vez de implorar por ela.** Isso afasta as distrações e coloca o foco apenas no ambiente relevante – nesse caso, a bola lançada perto da rede, na quadra e então na superfície da raquete.

Vamos traduzir essa técnica para a negociação. Toda a sua atenção deve estar focada no que a sua contraparte está dizendo e em como ela está dizendo isso. Não apenas nas palavras dela, mas em sua postura e na expressão que se insinua neste momento sobre seu rosto. É semelhante a assistir à bola de tênis. Você está observando a direção do que está sendo dito, o andamento da conversa e seu redirecionamento. Se você estiver bastante atento, sua cabeça irá se aquietar.

Atletas de renome também são mestres em andamento e *timing*. O legendário técnico de basquete da University of California, Los Angeles (UCLA), John Wooden, costumava dizer a seus jogadores "seja rápido, mas não tenha pressa". O mesmo se aplica à mesa de

negociação. Quando um prazo se aproxima, uma reunião política ou um intervalo pode proporcionar um momento de reflexão e permitir que os participantes recobrem sua presença de espírito. Mesmo uma pausa por um segundo ou dois antes de responder pode gerar uma compreensão mais profunda do que está acontecendo.

O piloto campeão de carros de corrida Jackie Stewart se recorda de uma ocasião em que dirigia a mais de 240 quilômetros por hora, mas de repente sentiu o cheiro peculiar de grama fresca. Ele imediatamente tirou a força do pé no pedal, sabendo que na virada da curva, fora da sua vista, um de seus rivais deveria ter derrapado para dentro do canteiro. Os melhores negociadores mudam engrenagens mentais de maneira suave, mudando para trás e para frente, dos micromomentos trocam para a macroperspectiva sobre como o processo global está progredindo. Ao dar um passo para trás a partir da minúcia, dessa maneira, eles dão a si mesmos a chance de verificar seu próprio estado emocional – se estão sendo calmos e atentos, pacientes e proativos, práticos e criativos.

Os melhores negociadores também estão sempre monitorando como as coisas podem parecer às suas contrapartes. Em *Supere o não: negociando com pessoas difíceis*[10], Bill Ury enfatiza a importância de estar presente por completo: estar profundamente engajado com a outra parte enquanto, ao mesmo tempo, assimila tudo como se você fosse um observador à parte. Ele chama esse processo de “sair para a sacada”. Isso exige a competência emocional para ser o centro do palco, ainda com o ponto de vista de uma pessoa sentada na última fileira. Desenvolver essa capacidade permite que você entenda que aquilo que acabou de dizer pode não ser necessariamente o que o seu parceiro de negociação ouviu (ou que aquilo que você pensou ter ouvido não era o que ele queria dizer).

A PRÁTICA DA CONSCIÊNCIA

Para desenvolver equilíbrio e resiliência na negociação, você também pode usufruir do bem do treinamento de consciência. Em sua forma mais rigorosa, a consciência está no coração da prática budista da meditação *Vipassana* (ou *insight*). Enquanto outros tipos de meditação budista tentam limpar a mente do pensamento consciente ou direcionar a atenção para uma simples imagem ou ideia, os praticantes do *insight* buscam uma consciência não julgadora de seus pensamentos e sentimentos passageiros. Os seguidores da *Vipassana* acreditam que, se nossas mentes estão constantemente ocupadas com reviver o passado ou antecipar o futuro, nós nunca estamos completamente vivos no presente. Eles se localizam no momento imediato por meio de exercícios silenciosos no qual prestam atenção à sua respiração. Eles se tornam conscientes de seus pensamentos de uma maneira isolada e não forçada.

Essa filosofia rica e sutil não pode ser destilada em apenas alguns pequenos parágrafos, e está além do alcance deste livro proporcionar um tutorial de técnicas dessa prática. Há muitos livros disponíveis que fazem uma abordagem profissional. O propósito aqui é simplesmente apontar para outro método frutífero de desenvolvimento do equilíbrio emocional necessário para o desempenho máximo.

Uma vida monástica de contemplação silenciosa está, obviamente, a anos-luz do universo multitarefas no qual a maioria de nós vive, embora haja interesse constante em aplicações pragmáticas de consciência. A empresa General Mills oferece a seus funcionários *workshops* de consciência e sessões de ioga. Essas sessões têm como objetivo, em parte, reduzir a tensão, mas têm aflorado benefícios mais profundos. A conselheira geral substituta, Janice Marturano, diz tratar-se de "treinar nossas mentes para serem mais focadas, para ver com clareza, ter espaço para criatividade e se sentir conectado". Todas essas peculiaridades que ela citou são trunfos na negociação. Seguindo a mesma ideia, Bill George, ex-CEO da empresa de
tecnologia médica Medtronic, diz: "o principal argumento de negócio da meditação é que, se você está presente de corpo inteiro no trabalho, você será mais efetivo como líder, tomará decisões melhores e trabalhará melhor com as outras pessoas". Esses também são atributos de grandes negociadores.

Não importa quais técnicas ou práticas você use para desenvolver sua presença de espírito. David Hoffman, um mediador estabelecido em Boston e coeditor de *Bringing peace into the room: how the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution*[11], lida com uma ampla gama de casos, incluindo amargas disputas familiares. Ele se dedica para ser emocionalmente equilibrado e centrado, em especial em meio a um conflito. Ele percebe que, quando ele próprio está irritável ou distraído, isso aumenta a ansiedade das outras pessoas.

A consciência tem raízes profundas. O mestre Zen japonês Shunryu Suzuki, fundador do primeiro monastério budista nos Estados Unidos, disse: "se sua mente está vazia, ela está sempre pronta para qualquer coisa; está aberta para tudo. Na mente do iniciante, há muitas possibilidades; na mente do especialista, há poucas". Essa postura é a antítese de ficar no piloto automático. Isso exige autoconsciência e boa vontade para colocar de lado, ao menos por um tempo, preconcepções e julgamentos acerca do comportamento e das intenções das outras partes.

A psicóloga Ellen Langer descreve uma versão ocidental de consciência que inclui ver as coisas mais uma vez constantemente. Ela discorda das concepções de alguns treinadores sobre ajudar os atletas a entrar no fluxo praticando uma habilidade até "o ponto de fazer isso sem pensar". Langer acredita que o superaprendizado pode ser perigoso. Imagine uma motorista norte-americana em uma estrada inglesa onde o tráfego flui na direção oposta. Ela deve "desaprender" seus instintos de direção e se habituar àqueles da Inglaterra.

Na negociação, a prática da consciência pode envolver a percepção dos primeiros movimentos da própria raiva, de modo isolado. Então, em vez de nutrir aquele sentimento ou tentar suprimi-lo, um negociador consciente deve registrar a irritação. Esse processo é diferente de racionalizar ou tentar argumentar contra o sentimento. A questão da consciência é tornar-se consciente dos pensamentos e sentimentos de uma pessoa sem julgá-los prematuramente como válidos ou inapropriados, úteis ou disfuncionais. É como aceitar a presença deles e seguir adiante, da forma como o viajante de um trem assimila as paisagens que vão passando.

Como diz Csikszentmihalyi, controlar a consciência de uma pessoa não é uma mera

habilidade cognitiva. “Pelo menos tanto quanto a inteligência”, ele escreve, “isso exige um comprometimento de emoções e vontade. Não é suficiente *saber* como fazer isso; alguém tem de fazer isso, com consistência, da mesma maneira que os atletas e músicos devem continuar praticando o que eles sabem na teoria. E isso nunca é fácil”. Mas pode ser feito.

PREPARO EMOCIONAL

Negociadores sérios se preparam. Eles entendem os mercados em que atuam. Eles lançam os números e leem minutas de contratos. Observam suas contrapartes e desenvolvem um plano B, para o caso de as coisas não saírem conforme o esperado. Contudo, você pode fazer tudo isso e mais um pouco e, ainda assim, não estar preparado se não estiver preparado emocionalmente.

Seis questões objetivas podem ajudá-lo a desenvolver um exercício personalizado. Quanto mais atenção você der a cada pergunta, mais útil será essa tarefa. É essencial ser honesto consigo mesmo acerca de seu temperamento, forças e deficiências.

Agora mesmo pode ser um bom momento para fazer esse exercício. Se você tiver uns dez minutos, pegue uma caneta e um papel para fazer algumas anotações. Desacelere um pouco também. (Se estiver com pressa, talvez seja melhor que você volte a esse exercício quando não estiver muito ocupado.) Quando estiver pronto, dobre o papel de modo que fique no formato de paisagem e trace uma matriz de seis células: três colunas divididas em duas linhas.

Como as duas primeiras perguntas estão ligadas, considere-as juntas:

1. O que você quer sentir quando entra em uma negociação?
2. Por quê?

Anote as primeiras emoções que vêm à sua cabeça, então se distancie e pense em outras que você pode acrescentar na lista. Agora reflita por um momento sobre por que você identificou esses sentimentos e faça algumas anotações no segundo quadro. Não tenha pressa para ler o texto que vem em seguida. Assegure-se de que tenha respondido a essas duas perguntas de maneira bem pensada antes de ver o que os outros responderam. Combinado?

Eu utilizo esse exercício de seis passos no MBA e nos cursos de negociação para executivos. Normalmente, quando começo, os alunos dizem que eles querem ficar relaxados, focados e confiantes. Intuitivamente, as pessoas associam essas emoções positivas com o caminho que leva ao acordo.

Mas, então, outros alunos dialogam sobre a discussão. É legal se manter calmo, dizem eles, mas não querem ser complacentes. Eles querem permanecer atentos e talvez um pouco agitados, de modo que tenham a energia para conduzir o processo adiante. Em vez de debater se é bom ser um ou outro, a maioria dos alunos chega à conclusão de que eles precisam ser tanto otimistas quanto atentos. Verifique as anotações que você fez nos dois primeiros quadros e pense no equilíbrio que você quer atingir entre esses diferentes sentimentos. Agora você está pronto para a próxima pergunta.

3. O que você pode fazer de antemão para se colocar em seu estado emocional ideal?

De novo, faça algumas anotações no papel.

Essa pergunta pega as pessoas de surpresa se elas não tiverem pensado antes sobre manipular seu próprio estado emocional, mas logo aparecem as sugestões práticas. Eu ouvi alunos dizerem: “é exatamente como fazer uma prova. Não fique tenso estudando no último minuto. Dê tempo a você mesmo para desestressar”.

A verdade é a mesma para a negociação – e quanto menos tempo você tiver para se preparar, mais importante é essa dica. Imagine que você está na sua mesa trabalhando em seu orçamento trimestral. O telefone toca. É sua contraparte de uma transação difícil que está se arrastando por muito tempo. Seu impulso imediato é saltar direto para dentro daquela conversa.

Seria mais inteligente, contudo, dizer “que bom que você ligou. Deixe-me finalizar algumas coisas por aqui e eu retorno para você em três minutinhos”. Assim, você pode se recostar na sua cadeira e talvez fechar os olhos por um momento. Mesmo agora, se você se imaginar fazendo isso, pode sentir como sua tensão vai aliviar, deixando-o mais bem-preparado quando você retornar a ligação.

Outras pessoas sugerem exercícios simples de meditação como uma forma de colocar de lado pensamentos de distração. A visualização também pode ajudar. Imagine ter o equilíbrio correto entre tranquilidade e estado de alerta. Como será essa sensação? Ou, se você muitas vezes se culpa por ser impaciente, pense sobre como é ouvir sem interromper. Se você às vezes é muito reservado, imagine-se entrando na conversa e sendo mais expressivo.

Faça o que puder para minimizar as distrações de antemão. Quando você vai para uma reunião importante, dirigir até lá pode ser tranquilo ou o trânsito pode estar difícil. As circunstâncias fora de seu domínio vão afetar seu humor – talvez para melhor, talvez para pior. Se for o último, trazer aquela frustração para dentro da sala não será de seu interesse. Faça o que puder para se colocar em uma condição adequada.

Vamos supor que você esteja emocionalmente preparado. Vá para a pergunta 4.

4. O que pode abalar seu equilíbrio durante uma negociação?

Mais uma vez, faça algumas anotações no quadro do exercício antes de ler as respostas das outras pessoas.

Vamos falar aqui de feridas emocionais que, se tocadas, podem fazer seu desempenho cair. Esses gatilhos variam de pessoa para pessoa. Ofensas ficam guardadas dentro do coração de algumas pessoas, mas, em outras, entram por um ouvido e saem pelo outro. Do mesmo modo, alguns negociadores têm uma paciência infinita, enquanto outros se frustram quando as conversas se arrastam.

Pense nas negociações em que você não desempenhou o seu melhor. Talvez você tenha perdido a cabeça, talvez não. Mas se você se orgulha de seu autocontrole, faça uma leitura honesta de si mesmo. Há momentos em que você se liberta e se retira emocionalmente? Procure padrões e tendências. Pense também em *quando* os problemas parecem surgir durante o processo. As coisas dão errado no começo ou mais vezes no final, quando você

está tentando fechar um negócio? Um *feedback* honesto dos colegas de equipe de negociação pode ajudar.

5. O que você pode fazer no meio da negociação para restabelecer seu equilíbrio?

Novamente, anote suas próprias ideias antes de continuar lendo.

Problemas na negociação, contudo, não competem apenas às ações das pessoas. Eles também dependem de como você responde a eles. Você não consegue controlar o comportamento de outras pessoas, mas deve ter algo a dizer sobre como reage a isso. E se você for autoconfiante, você estará atento aos primeiros sinais internos de aborrecimento antes que eles floresçam como raiva em grande escala. Mas perder a cabeça não é o único jeito de vacilar; também há muitas formas sutis de ficar de fora de seu jogo. Se uma negociação está se arrastando demais, você pode perder a concentração. Sua energia pode se dissipar. E então?

Uma resposta fácil é respirar fundo. Isso funciona como um botão de reiniciar, interrompendo qualquer padrão disfuncional que tenha surgido. E lembre-se de respirar fundo *antes* de você realmente precisar disso, uma vez que você está constantemente atuando no mais alto nível. Somos seres físicos, afinal de contas. Às vezes, é claro, você não pode sair da sala, mas quando estiver se sentindo desgastado ou irritado, respire bem fundo. É um conselho habitual porque realmente funciona. Quando você está tenso ou cansado, sua respiração desacelera. Reoxigenar o sangue faz maravilhas.

Mesmo sem fazer qualquer diferença fisicamente, você também pode quebrar ciclos negativos mudando o assunto da conversa. Se você não estiver chegando a lugar nenhum lutando com os detalhes de um acordo, converse sobre princípios gerais e preocupações. Se você estiver preso nesse ponto, veja se focar nas questões do processo dá uma vida nova à interação. Esses movimentos táticos podem ser úteis por si só. O controle mais fundamentado e assertivo irá ajudá-lo a se reconcentrar.

6. Como você quer se sentir quando tiver terminado?

Quando eu faço essa pergunta nos cursos, alguns alunos deixam escapar “aliviados”. Isso diz muito sobre a tensão que eles devem sentir enquanto estão negociando. É compreensível, é claro. Negociação é trabalho. Isso demanda concentração, resiliência e criatividade em um contexto no qual as apostas são altas e os resultados, incertos.

Mas aqueles que sentem que a negociação é uma prova difícil pagam um preço dobrado. Ao entrar no processo, a apreensão deles faz com que fiquem na defensiva e com a mente fechada. E se eles procurarem pela porta de saída o tempo todo, vão acabar vendendo barato ou indo embora de mãos vazias. Com um pouco mais de tempo e bem mais emoção positiva, eles podem se sair bem melhor.

Alguns estudantes dos cursos para executivos e de MBA respondem “satisfeitos”. Quando eu sondo sobre o que eles querem dizer com isso, falam em estarem satisfeitos com os resultados, considerando todas as questões, mas também se sentindo satisfeitos com seu próprio desempenho. Eles podem ter mantido seu equilíbrio ao longo do processo ou, se eles se distanciaram, recuperaram-se muito bem.

Ao se colocar para pensar no que você quer sentir ao entrar em uma negociação e então dar passos simples para chegar àquele estágio que seja vantajoso, você irá ganhar um senso de autoeficácia e confiança. Lembre-se também da técnica de estímulo precedente de autopromoção desenvolvida por Adam Galinsky e seus colegas, descrita no capítulo 2. Reservar alguns minutos para descrever os comportamentos positivos que você quer empreender o ajudará a dar o seu melhor na negociação.

PONTOS-CHAVE

- Seja ao mesmo tempo calmo e atento, paciente e proativo, prático e criativo.
- Diagnostique e reflita sobre as causas da ansiedade.
- Conheça suas próprias feridas.
- Não corrobore os piores medos de suas contrapartes.
- Prepare-se emocionalmente para negociar.

8. N.T.: *Bait and switch* é uma técnica de persuasão – comum no varejo, mas aplicável a outros contextos – que consiste em anunciar uma oferta atraente como isca (*bait*) para fisgar o cliente. Uma vez fisgado, ou seja, predisposto a comprar, faz-se uma troca (*switch*) do produto – em geral, sob alegação de indisponibilidade –, e se empurra um outro, muitas vezes de maior custo, de modo que o cliente seja induzido à compra. Em alguns países como os EUA, é considerado fraude, sob risco de processo judicial.

9. N.T.: Em tradução livre, *Fluxo: a psicologia da experiência ideal*.

10. N.T.: Tradução brasileira de *Getting past no: negotiating with difficult people*, posteriormente reeditado como *Getting past no: negotiating your way from confrontation to cooperation* (edição citada originalmente pelo autor) e em edição revista, *Getting past no: negotiating in difficult situations*.

11. N.T.: Em tradução livre, *Trazendo a paz para dentro da sala: como as qualidades pessoais do mediador impactam o processo de resolução de conflitos*.

[6] O ritmo das coisas

O trompetista Wynton Marsalis diz que "o verdadeiro poder do *jazz* – e a inovação do *jazz* – é que um grupo de pessoas é capaz de se unir e criar arte, arte improvisada, e é capaz de negociar seus programas entre si. E essa negociação é a arte".

Jazz é negociação? Com certeza. Richard Holbrooke, o falecido enviado especial norte-americano que colocou um ponto-final no conflito sangrento da antiga Iugoslávia e mais recentemente tentou promover a estabilidade no Paquistão e no Afeganistão, disse: "a negociação é como o *jazz*. É a improvisação sobre um tema. Você sabe aonde quer ir, mas não sabe como chegar lá. Não é linear".

Em um *jam session* de *jazz*, artistas com diferentes habilidades e gostos – e egos em competição – devem negociar sobre o que e como tocar. A maravilha é que um quarteto de músicos, completamente estranhos, pode se unir para criar algo novo e empolgante, tudo sem um planejamento aparente ou controle rígido sobre o que vai acontecer depois. "O baixo – você nunca sabe o que eles vão fazer", diz Marsalis.

Entrar em sincronia é indispensável, seja qual for o gênero ou sejam os músicos velhos amigos ou rivais. Marsalis explica que é "como o que a ONU faz. Eles sentam e tentam resolver as coisas". O grupo The Roots permaneceu na cena do *hip-hop* por vinte anos, apesar de dois fundadores – o baterista Ahmir "Questlove" Thompson e o MC Tariq "Black Thought" Trotter – não se darem bem. Recentemente, quando um entrevistador perguntou qual era o segredo do sucesso tão longo do grupo, Trotter respondeu: "dois ônibus para viajar".

Os músicos de *jazz* e *hip-hop* não apenas lidam com conflitos e incertezas. Eles prosperam sobre isso, trabalhando com o que quer que os outros artistas deem para eles, seja um bemol ou um sustenido. Uma vez que o quarteto encontra seu ajuste, diz Marsalis, "nós quatro podemos agora ter um diálogo. Agora podemos ter uma conversa. Podemos nos dirigir um ao outro na linguagem da música".

Isso também é válido quando você está negociando. Afinal, conduzir uma negociação não é como comandar uma orquestra sinfônica. Você não pode distribuir partituras às outras partes, mover sua batuta e esperar que eles sigam seu comando. As outras pessoas na mesa terão seus próprios ritmos e estilos preferidos. Eles podem querer ser o solista famoso e tratar você, na melhor das hipóteses, como um acompanhador.

Eu não estou falando apenas metaforicamente. Os negociadores que querem encontrar um ajuste podem ter de se esforçar para lidar com os problemas mais difíceis. E não é uma questão de serem colegas ou competidores. Mesmo entre pessoas bem-intencionadas, muitas vezes há falhas de comunicação. Uma boa química na negociação também não é uma questão

de sorte. Pelo contrário, ela depende de ambos estarem internamente centrados em si *e* externamente conscientes dos estados emocionais das outras partes.

Tanto na negociação quanto no *jazz*, esse processo de aprender, adaptar e influenciar acontece a todo momento, ao ouvir e ao responder. Você reflete, afirma, refuta, remodela e responde ao que quer que seja colocado por suas contrapartes. E, como no *jazz*, é impossível antecipar cada volta e cada reviravolta. Goste ou não, você tem de improvisar bem desde o começo. Se, inesperadamente, for colocado em perigo, você tem de se manter em pé, sem aumentar as tensões. Ou se sua contraparte o surpreende com uma oferta generosa, você precisa aceitar de uma maneira que ela não sinta remorso ou volte atrás.

Uma vez que esses momentos passam num piscar de olhos, você tem de negociar em múltiplos níveis. Essencialmente, você responde a exigências específicas e ofertas dizendo sim, não ou talvez. Em outro nível, você também está definindo a relação como fácil ou tensa, aberta ou fechada, cooperativa ou competitiva. Em outro plano, você está ajustando o ritmo e o tom do processo de negociação. E você tem de fazer tudo isso num piscar.

Um aluno meu de MBA estava em sua última fase de entrevistas para uma vaga em uma firma de consultoria. Ele tinha uma polidez social e referências brilhantes. Nas fases iniciais, ele demonstrou suas habilidades técnicas e seu conhecimento em negócios de modo geral. A reunião final com os sócios sênior seria como uma formalidade, apenas uma questão de ajustar os termos de uma oferta oficial. Então o diretor da firma perguntou com bom humor: “quando foi a última vez que você teve de pensar rápido?”. A pergunta pegou o candidato de surpresa e ele fez uma pausa. “Bem”, disse ele, passando a mão no queixo, “deixe-me pensar”.

Foi um momento esquisito para todo mundo. Neste momento, enquanto você lê este livro, a resposta correta pode vir à sua cabeça imediatamente: “ah, cerca de meio segundo atrás”. É fácil ser ágil quando nada está em jogo, é claro. Trata-se de uma questão diferente para a maioria das pessoas, quando as apostas pessoais são altas.

Muitos gestores que pesquisei se culpam por não serem negociadores mais ágeis, especialmente ao lidar com táticas beligerantes. Muitos também se lembram de ficar travados quando tiveram de escolher entre revelar informações importantes ou desconversar sobre os fatos. “Costumo ficar agitado quando acho que cometi um erro”, uma pessoa disse. “Começo a duvidar de mim mesmo, o que me faz questionar meus movimentos e prejudica minha agilidade”.

Preocupações como essas são compreensíveis. Não tem como se pré-programar para dizer e fazer a coisa certa o tempo todo. Mesmo nas negociações aparentemente mais simples, não é possível saber exatamente o que fazer em uma situação específica até estar nela. Vamos imaginar que você queira fechar um contrato de serviço com um novo cliente. Qual é a primeira coisa que você deveria dizer depois que ele o recebe em seu escritório, sem pensar na segunda e na terceira? Tudo depende de como ele começa a conversa. E ele pode fazer isso de diferentes maneiras:

> **Versão 1.** “Chris, estamos interessados em fechar uma parceria com você. Vamos encontrar um negócio que seja bom para nós dois”.

Versão 2. "Que bom que você veio, Chris. Meus colegas colocaram você na nossa seleta lista de possíveis fornecedores para este contrato".

Versão 3. "Está na hora de você pescar ou cortar a isca, Chris. Nós gostamos de sua proposta, mas você precisa abaixar o preço para bater nossa competição".

Cada frase precisaria de uma resposta diferente. Mesmo que você soubesse com antecedência o que a sua contraparte diria, ainda assim você iria querer ouvir as palavras exatas e avaliar a atitude dela. A exigência de abaixar o preço pode soar como um blefe óbvio. Ou a história de "parceria" pode parecer pouco sincera. E você não vai saber como se sentirá – cauteloso ou confiante – até que esteja realmente lá. Somente então você poderá sentir se irá se contentar com metade do pão ou pressionar por mais.

Alguns negociadores parecem ter um dom natural para improvisar. O restante de nós poderia desejar que a negociação viesse com um botão de pausa que nos permitiria congelar a ação, considerar o que o outro lado quis dizer e ponderar o que responder em seguida. Seria até melhor ter uma função de replay, para que pudéssemos rever e experimentar outra resposta, caso nossa abordagem inicial caísse por terra. Desculpe, mas não existem aplicativos como esse no mundo real; e não há segundas chances também. Em vez disso, temos de improvisar.

Livros básicos de negociação não oferecem respostas, mas você pode dar um jeito pegando emprestado práticas de outras áreas em que a improvisação é explicitamente praticada e ensinada. O *jazz* é uma dessas fontes ricas. Você pode extrair lições valiosas também do teatro, da psicoterapia e, como você verá no capítulo seguinte, mesmo da guerra. Músicos, atores, terapeutas e soldados engajam-se em grandes empreendimentos. No coração disso, contudo, a agilidade deles se baseia em princípios semelhantes.

A improvisação não é meramente uma técnica. Ela exige um raciocínio especial: uma mistura de realismo inabalável acerca da situação em que você se encontra com uma crença positiva de que mesmo assim você vai sair dessa, de alguma maneira. A improvisação também não é simplesmente inventar as coisas à medida que você avança. Se fosse, ninguém poderia se sentar em um piano e tirar dele um *jazz* incrível. Também não se trata de um processo às cegas de tentativa e erro. Trupes de comédias de improviso seriam vaiadas para fora do palco se eles aleatoriamente jogassem fora suas falas, esperando encontrar por acaso alguma coisa engraçada. Com certeza, eles não ficam esperando passivamente que algo aconteça. Mesmo os psicoterapeutas mais taciturnos sabem quando é hora de parar de ouvir as mágoas de um paciente e lançar uma pergunta que leve à introspecção. Em vez disso, os improvisadores sobrevivem e até mesmo prosperam porque eles fazem três coisas especialmente bem:

1. Eles prestam muita atenção.

Eles têm uma capacidade de atenção que vai muito além da escuta ativa.

2. Eles sabem quando e como influenciar e se adaptar às pessoas com quem negociam.

Os músicos de *jazz* chamam isso de fazer solos e acompanhamentos.

3. Eles são proativos; até mesmo provocativos.
Eles assumem riscos consideráveis de modo a conduzir a ação seguinte.

PRESTE ATENÇÃO

A improvisação começa prestando-se atenção; dando total atenção ao que os outros estão expressando essencialmente e emocionalmente. Isso envolve assimilar não somente o significado das palavras, mas também o tom de voz, as expressões faciais e a postura. Isso exige todos os seus sentidos. O gigante do *jazz* Herbie Hancock descreveu o processo como algo tão intenso que “às vezes eu estou ouvindo com os meus dedos do pé”.

A distração dificulta a compreensão, assim como a estática no som do carro. Muitas vezes, o diálogo interno é o que mais interfere na escuta de verdade, mesmo durante conversas do dia a dia. Todos nós temos momentos estranhos em situações em que nossa mente vagueia em vez de focar no que a outra pessoa está dizendo. “Eu não guardei o nome dele”, podemos dizer para nós mesmos enquanto batemos nossos dedos mentais, apenas esperando que ele pare de falar para que possamos contar a *nossa* anedota favorita. E a maioria de nós esteve do outro lado dessas interações, observando, enquanto falamos, como os olhos do ouvinte percorrem a sala em busca de alguém mais interessante.

Estar fora de sincronia é suficientemente frustrante em situações sociais. Na negociação, é incapacitante. Sua contraparte pode estar apenas no meio da frase, mas você já está fazendo um roteiro do que vai dizer quando ela tiver acabado – se você deixá-la chegar até lá. Enquanto você está ocupado sufocando sentimentos, ponderando opiniões ou interpretando algo dito antes, a interação pode ocorrer longe de você.

As técnicas de “escuta ativa” ensinadas nos seminários de relações humanas não resolvem o problema. Dizer alguma coisa como “se eu o entendi direito, você está preocupado com...” é, na melhor das hipóteses, um gesto de agradecimento, uma técnica para esclarecer as questões concretas. Na pior, soa estereotipado e paternalista.

Prestar atenção na negociação envolve desligar o diálogo interno de uma pessoa e absorver o que está acontecendo aqui e agora. Fazer isso é desafiador e libertador. Quando a outra parte é colocada diante de uma proposta complexa, é fácil ficar mentalmente bloqueado em um ponto específico, sob o risco de perder tudo o que vem em seguida. Em vez disso, quando você ouve algo problemático, você deve estar ouvindo mais atentamente para captar os outros aspectos da oferta que podem, em último caso, estruturar a base do acordo.

Como nota o autor de *Flow*, Mihaly Csikszentmihalyi, “é difícil observar o ambiente, uma vez que a atenção está principalmente focada no lado de dentro, uma vez que a energia psíquica da maioria das pessoas é absorvida pelas preocupações e pelos desejos do ego. As pessoas que sabem como transformar a tensão em uma experiência prazerosa gastam muito pouco tempo pensando nelas mesmas”.

Permanecer no fluxo da conversa é algo mais fácil de dizer do que fazer, especialmente quando o comportamento inesperado de outra pessoa contraria seus planos. **Pensar que você tem de ter a melhor resposta no momento exato apenas piora as coisas.** Quanto mais forte for a sua necessidade de realizar as coisas com perfeição, será menos provável que você consiga se soltar. Deixar de lado esses impulsos não lhe custa nada.

Grandes improvisadores de todos os tipos têm sucesso porque eles ficam relaxados sob pressão. Isso vale para os atores no palco, as estrelas do esporte em situações de aperto e os melhores negociadores também. Simplesmente observe como os melhores comediantes de improviso ficam relaxados quando outro artista está discursando. Aquela outra pessoa pode estar prolongando uma história bizarra sobre um contador no Velho Oeste que tinha perdido seu ábaco, mas você não verá tensão ou esforço no rosto do ator que ouve. Ele não fica preocupado com quando entrar na conversa ou o que dizer. Em vez disso, você verá somente um interesse profundo dele por ouvir mais. Seja lá quando chegar o momento dele, ele terá material suficiente com o qual trabalhar. Para contrastar, empurre um amador para cima do mesmo palco e ele ficará preso em uma onda de pensamentos paralisantes: "o que eu estou fazendo aqui?", "o que seria engraçado?", "por que eu não posso pensar em qualquer coisa?".

É fácil para os negociadores acabar no mesmo tipo de comportamento de autodefesa. A boca da outra parte pode estar se mexendo, mas você não vai ouvir aquelas palavras quando suas próprias engrenagens mentais estiverem girando tão rápido. "Essa realmente é a melhor oferta que eles têm?", você pode estar pensando. "O que eu vou dizer para o meu chefe?" "Eu deveria responder com firmeza ou de forma mais conciliadora?"

A tensão mental é duplamente debilitante. Ela coloca todo o seu foco na desvantagem, destacando tudo o que poderia dar errado. Ela também muda a atenção dos outros atores no palco. Eles podem estar despejando pedaços de material útil, mas estes estão caindo em ouvidos surdos. Você tem que desligar aquele diálogo interno para improvisar com sucesso.

Sigmund Freud enfatizou a necessidade de "atenção flutuante", uma atitude que assimila tudo como transparece, sem ter pressa de julgar. Isso não significa que os negociadores devam imitar o analista estereotipado que raramente quebra seu silêncio (e então apenas pergunta "o que o leva a dizer isso?"). Mas muitos negociadores podem aprender com o autocontrole paciente dos terapeutas – a boa vontade deles em deixar passar certos comentários enquanto também percebem quando é o momento correto para oferecer apoio ou propor um desafio.

Os negociadores devem ser mais proativos que os terapeutas, circular entre propostas quando for apropriado e traçar caminhos quando necessário. Mas o *timing* tem que ser certo para cada um. O trompetista Miles Davis muitas vezes dizia que o maior desafio na improvisação do *jazz* é manter a disciplina "para *não* tocar todas as notas que você poderia tocar, mas esperar, hesitar, deixar que o espaço se torne uma parte da configuração".

Você não precisa ter um ouvido de músico ou de terapeuta para escolher quando uma nota nova e promissora soa bem na negociação. George Shultz, em suas memórias sobre seus anos na Secretaria de Estado norte-americana, no governo de Ronald Reagan, recorda de uma observação aparentemente irrelevante feita por um diplomata soviético na reunião da cúpula

de redução de armas em 1986, em Reykjavik, na Islândia. Ele veio para sua primeira reunião com o marechal Sergei Akhromeyev, que era vice-ministro da defesa. Especialistas norte-americanos em assuntos da Rússia não esperavam que Akhromeyev fosse parte de uma delegação.

Shultz sabia que sua contraparte tinha um histórico militar de distinção, mas nada muito além disso. Ele ficou, então, intrigado quando Akhromeyev informalmente se descreveu como "um dos últimos dos moicanos". Shultz perguntou o que ele quis dizer com aquilo. O oficial explicou que ele era um dos últimos comandantes da Segunda Guerra Mundial ainda na ativa no governo.

O secretário Shultz, no entanto, tinha ouvido algo mais sobre aquela observação, então ele o apertou um pouco mais. "Na minha infância", disse Akhromeyev, "fui criado nos contos de aventura de James Fenimore Cooper". Shultz reconheceu o comentário como um sinal positivo. Ele viu o ex-general como "um homem com noção de história e consciência sobre o jeito americano" e achou que ele estava "mais à vontade com ele mesmo, mais aberto, mais preparado para uma conversa verdadeira do que os negociadores profissionais de épocas passadas com quem estamos acostumados a lidar". Akhromeyev acabou comandando o grupo de trabalho e foi o que mais falou.

A abertura é fundamental para a criatividade na negociação. Se as partes não estão prestando atenção ao que realmente está sendo dito, elas podem muito bem estar trocando cartas umas com as outras. Acabar com um impasse exige um novo entendimento do problema e talvez do relacionamento das partes, como foi o caso de Shultz e Akhromeyev. Mas isso só pode acontecer se pelo menos um deles estiver prestando atenção.

APRENDA O ACOMPANHAMENTO

Negociadores fortes não são tímidos quanto a assumir a liderança. Eles também sabem quando abandoná-la, pelo menos por um tempo. No *jazz*, os melhores solos são emocionantes, mas um acompanhamento eficiente (acompanhar ou complementar o que os outros músicos estão fazendo) é também uma parte essencial da arte. Afinal, trata-se de uma atividade em grupo, um processo contínuo de dar e receber. Artistas que querem para si todos os holofotes e não apoiam os outros músicos não são convidados de novo para a apresentação seguinte.

"Não basta ser um virtuose individual", diz Frank Barrett, autor de *Sim à desordem: lições surpreendentes do* jazz *para líderes contemporâneos*. Mesmo quando um músico assume a liderança, o restante dos artistas tem de ouvir profundamente. "Eles precisam interpretar o que os outros estão tocando, tomar decisões instantâneas que se referem à harmonia e às progressões rítmicas". Barrett fala com autoridade enquanto professor de comportamento organizacional na Naval Postgraduate School e ex-membro da Tommy Dorsey Orchestra. "Nenhuma dessas capacidades de resposta pode acontecer sem que os músicos sejam receptivos e assimilem os gestos um do outro", diz ele.

Fazer um acompanhamento de forma eficiente tem a mesma importância também em uma

negociação. No curso do diálogo, cada lado espera ter uma chance de convencer o outro dos méritos de sua posição. Em geral, as partes insistem para isso. Deixar cada um falar é apenas o primeiro passo. Se ninguém estiver ouvindo, a conversa não vai a lugar nenhum.

Mesmo enquanto a sua contraparte estiver falando, você deve se voltar para a conversa e moldar o comportamento dela. As perguntas que você coloca ou mesmo um aceno seu com a cabeça pode encorajar afirmações construtivas e manter a outra parte fazendo seu autorretrato em um canto. "Conte mais sobre isso", você pode lançar, se as coisas estiverem indo bem. Ou se você precisar trazer a pessoa de volta ao foco, pergunte: "o que podemos aprender do modo como outras pessoas resolveram esse problema?".

Mais uma vez, isso vai bem além da chamada escuta ativa. Não é só uma questão de reconhecer o que os outros expuseram, mas também influenciar o que eles estão dizendo e como estão dizendo isso. Acertar em cheio no equilíbrio correto entre o solo e o acompanhamento exige saber quando dar um passo para trás e quando dar um passo para a frente. Anotar toda e qualquer coisa que alguém diz irá acabar irritando até a pessoa mais calma. Deixar algumas coisas passarem, pelo menos no momento, intensifica o impacto do que você diz quando entra na conversa.

De acordo com Barrett, quando os músicos de *jazz* fazem um acompanhamento, eles concordam em "suspender seus julgamentos e confiar que, seja lá o que o solista estiver fazendo agora, isso chegará a algum lugar, para mesclar o fluxo e a direção da ideia em vez de romper e ir numa direção independente". Para os músicos, isso significa abandonar a ilusão de controle pleno sobre o que quer que aconteça em seguida.

Abandonar o controle e dar apoio às outras partes pode ser uma coisa difícil para os negociadores de sangue quente engolirem, mas isso não significa que seus objetivos finais serão comprometidos. E não tem nada a ver com ser submisso. De preferência, isso simplesmente envolve rever o desejo de dominar cada momento da transação. (Paradoxalmente, esse tipo de microcontrole na verdade ameniza seu poder de chegar aonde você quer.) Você pode exercer uma influência maior seguindo o exemplo dos bateristas e baixistas, que não estão à frente nem no centro, mas conduzem o ritmo e o andamento de toda a apresentação.

Para entender um acompanhamento eficiente, é só você se lembrar de casos em que isso é feito de forma péssima. Todos nós já vimos colegas de equipe bem-intencionados se chocando uns com os outros enquanto faziam uma proposta ou lançavam uma venda. É possível interromper o outro para ressaltar um ponto ou adicionar detalhes técnicos. Esses comentários em particular podem ser relevantes, mas, se houver intromissões em excesso, qualquer benefício de ter mais informações é rapidamente sobrepujado pela falta de fluxo e coerência.

Fazer um acompanhamento tampouco é fazer revezamentos de forma educada. Em vez disso, é encontrar caminhos enquanto você está ouvindo para trazer o melhor das suas contrapartes, sejam elas aliadas ou antagonistas. É de seu interesse persuadi-las para revelar suas verdadeiras prioridades, em vez de ocultá-las. Você vai se sair melhor se conseguir encorajar e ampliar as tentativas das contrapartes na resolução de um problema, em vez de provocar disputas contestando cada afirmativa delas.

Quando você combina com as pessoas certas, acompanhamentos habilidosos podem mudar tudo. Mesmo que elas falem bem mais do que você, você pode conduzir a conversa apoiando as melhores ideias delas e reformulando outras. No final, as pessoas podem sentir que você aceitou a proposta delas, quando na verdade, habilidosamente, você deu a voz de muito do que queria dizer.

Vamos imaginar que o outro lado descarte três exigências, duas delas fora de cogitação. Sua reação natural pode ser focar no que não é trabalhável e por quê. A outra parte pode então responder com o mesmo tipo de atitude e rejeitar seus argumentos. Esse tipo de discurso pode estragar as coisas, levando a uma troca negativa em que um lado traz os baldes de tinta e o outro fornece os pincéis, e acabam cada um em um canto da sala.

Diferentemente, o acompanhamento envolve escolher a semente de uma ideia que vocês então possam nutrir. Um músico de *jazz* não ressoa o que o solista está fazendo; em vez disso, ele seleciona uma parte do que ouve para dar destaque e desenvolver. Em nossa negociação hipotética, isso poderia significar focar em um tema promissor que a outra parte coloca na mesa e utilizar isso como degrau para construir um acordo, de modo mais geral. Isso faz muito mais sentido do que bater de frente com todas as coisas que não funcionam.

Um pouco de ênfase verbal pode ser tudo o que a situação exigia. “Vamos focar nessa ideia, por um minuto”, você pode dizer, ou “talvez nós possamos entrelaçar isso com o que nós estávamos conversando antes”. Se você estiver negociando com uma pessoa que o conhece bem, uma levantada de sobrancelha pode sinalizar “não vá por aí”, enquanto uma inclinada de cabeça pode enviar a mensagem “pode ser que agora cheguemos a algum lugar”.

Alguns negociadores deixam a outra parte manter seu chão naturalmente, enquanto, por outro lado, vão guiando a conversa. Trata-se, em parte, de ouvir lampejos das informações essenciais a partir dos quais um acordo possa ser instituído. É também pegar os sentimentos de uma pessoa e fazer um acompanhamento emocional – com uma risada compartilhada ou um olhar, qualquer coisa que impulsione o fluxo positivo e rompa o negativo.

As habilidades de fazer um acompanhamento são colocadas à prova quando você tem de lidar com pessoas cujos estilos e suposições entram em conflito com os seus. Nesse caso, sua habilidade de trazer à tona o melhor dos outros é o que há de mais importante, seja a estrutura emocional comportamental deles grande ou pequena. Embora os sujeitos que têm menor flexibilidade e são menos inteligentes possam perder ou ignorar a maioria de suas deixas, mesmo assim exercer um pouco de influência é melhor do que bater sua cabeça (ou a deles) contra a parede.

No final, você tem de fazer o acompanhamento independentemente de suas contrapartes serem uns amores ou verdadeiros monstros. Mesmo em negócios de uma tacada só, sem nenhum contato próximo, recompensar qualquer coisa positiva que os outros expressem – em vez de enfatizar a negativa – é uma forma pragmática de resolver as coisas.

SEJA PROVOCATIVO

Prestar atenção é um aspecto da improvisação; fazer o acompanhamento é outro; ser provocativo é um terceiro. Quando o embaixador Holbrooke negociava, às vezes parecia mais um Muhammad Ali do que um diplomata típico. “Ele está tagarelando e falando. Está me tapeando”, um colega se impressionou. Todavia, ele acrescentou: “a primeira vez que você vê isso, acha que é só bobagem”. De fato, era o jeito de Holbrooke de se elevar e energizar o processo de negociação.

Grandes músicos do *jazz* também sabem como provocar. Rotinas habituais e antigas suposições têm de ser rompidas, ainda que isso possa ser arriscado. Do contrário, nada novo pode ser criado. Frank Barrett chama isso de “competência provocativa”. Esse é o primeiro ponto de seus princípios para improvisação.

Frank utiliza a palavra “provocativa” no sentido positivo de boa vontade para abandonar o *status quo* e ousar em busca do desconhecido, ao menos em parte. Para um negociador, isso poderia significar dar voz a uma ideia original ou ser mais (ou menos) confrontador do que o usual. Além da experiência, é um jeito de tomar a iniciativa. O saxofonista John Coltrane disse que ele toca músicas intencionalmente em escalas difíceis e não habituais porque isso “me faz pensar” em vez de ter seus dedos tocando as notas automaticamente.

A provocação pode auxiliar também os outros. O famoso concerto do clarinetista Benny Goodman no Carnegie Hall, em 1938, começou com uma interpretação lenta de “Don’t be that way”. Sua banda estava nervosa por tocar naquele local histórico diante de um público trajando *smokings* e vestidos de gala. Goodman, por sua vez, foi incapaz de fazer seus músicos dançarem, mas o baterista Gene Krupa eletrizou o público com um solo tão ousado que o crítico de *jazz* Phil Schaap chamou aquilo de “quase cacofônico”. Krupa tocou todas as partes do instrumento o mais rápido e o mais forte que ele conseguiu, “não tentando acordar a multidão”, diz Schaap, mas “tentando acordar a banda. Ele estava tentando relaxá-los ou assustá-los para além do medo deles”.

Medo de errar é um inibidor na negociação. Ele nos paralisa e nos fragiliza. Se fixarmos em tudo o que pode dar errado, é difícil imaginar como as coisas poderiam dar certo. Stephen Nachmanovitch, autor de *Ser criativo: o poder da improvisação na vida e na arte*, faz uma conexão entre relutar e experimentar com relação ao “medo de ser considerado bobo (perda de reputação) e [ao] medo de realmente ser um bobo (medo de um incomum estado de espírito)”.

O medo nos desequilibra, não apenas emocionalmente, mas também fisicamente. Nossos músculos ficam contraídos e nossa visão se estreita. Como observa Nachmanovitch, isso literalmente limita nosso estilo. “Se ‘tento’ tocar, eu falho; se me forço a tocar, eu estrago; se corro, eu tropeço. O tempo todo eu me endureço ou me precavejo contra algum erro ou problema, e o próprio ato de precaver já levaria o problema a acontecer”.

A resposta tanto para o *jazz* quanto para a negociação é se aventurar em águas desconhecidas, longe o suficiente para se energizar e tornar-se criativo, mas não tão longe que você fique acima de sua cabeça. Ed Sarath, antigo responsável pelo departamento de *jazz* da University of Michigan, diz que o truque dos músicos é estar 80% em sua zona de conforto e 20% fora dela. Um artista que fica completamente acomodado apenas recicla suas apresentações do passado.

“Eu não gosto de pessoas acomodadas”, disse uma vez Miles Davis. “Eu não posso ficar perto delas se elas só... você sabe. Nada sai de dentro delas. Você não consegue nada”. O próprio Davis era famoso por deixar seus músicos desconfortáveis. Na verdade, ele barrava seus artistas de ensaiarem juntos, para manter o grupo vibrante quando eles finalmente se encontravam. A célebre canção “So what” de seu clássico álbum de 1959 *Kind of blue* foi criada na hora e é tocada no modo D-Dorian, algo que o grupo nunca tinha ouvido falar até Davis explicar para eles, momentos antes de a fita de gravação começar a rodar. Trabalhar naquele modo desconhecido foi assustador, mais isso forçou todo mundo a abandonar antigas convenções e, no lugar delas, criar em conjunto o álbum de *jazz* mais vendido de todos os tempos.

A regra 80-20 de Sarath é um bom padrão também para os negociadores. Você precisa de 80% para seguir em frente e amortecer os medos de cometer erros irreversíveis. Isso o vacina contra a complacência e eleva suas percepções de modo que você fique atento aos perigos e às oportunidades.

Há muitas formas de se chegar ao nível confortável de 80%. As ferramentas de preparação abordadas na Parte 1 deste livro podem lhe proporcionar a confiança de que você está rumando na direção certa. As técnicas de presença de espírito descritas no capítulo 4 irão ajudá-lo a reconhecer quão longe você chegou.

Você vai ficar paralisado algumas vezes, pode perder sua linha de raciocínio ou não ter a resposta perfeita para uma pergunta difícil. Isso é uma possibilidade quando você opera na margem. O trompetista Tommy Turrentine disse que, quando você está fazendo um solo e perde o foco, “é melhor ter algo para tocar enquanto não consegue pensar em nada novo, ou você vai se sentir desconfortável por ficar passeando o tempo todo”. Os músicos de *jazz* memorizam *licks* conhecidos que eles podem recuperar nesses momentos até a inspiração voltar.

Da mesma forma, como negociador, você pode minimizar o impacto de ficar paralisado e ter à mão alguns movimentos que irão cobrir o tempo até você recuperar seu chão. Mude da conversa para o processo e trate o que quer
que tenha ocorrido como um problema comum. “Talvez seja só para mim”, você pode dizer, “mas é como se estivéssemos começando a nos perder no mato. Vamos recapitular o que acordamos até agora para que possamos colocar essa questão no contexto”.

Você também pode elevar sua confiança procurando por ideias e técnicas além da sua experiência usual. Se você comanda uma cadeia de suprimentos, por exemplo, leia as páginas de esportes para ver como os times profissionais tentam equilibrar suas folhas de pagamento enquanto negociam com superestrelas e assalariados. Ou, se você estiver no ramo de esportes, preste atenção nas notícias internacionais e veja como os diplomatas estabelecem alianças.

Olhe especialmente para os exemplos de outras pessoas que usam a competência provocativa para atiçar as coisas. Raramente, você quer ser provocativo no sentido da raiva, mas às vezes você tem de chocar as outras partes para ter a atenção delas. Donald Dell conta como, nos anos 1970, ele tentou dissuadir a estrela do basquete universitário Moses Malone de assinar um contrato multimilionário para jogar pela American Basketball Association.

Naquele momento, o adolescente era a pessoa mais tímida que Dell havia conhecido. “Quase dois metros e dez de altura, todas aquelas joelheiras e cotoveleiras, e ele não conseguia olhar para mim”.

Dell não estava chegando a lugar nenhum tentando explicar a iniquidade da cláusula do contrato que dava ao time profissional a opção vitalícia de estender o contrato. Malone estava tão nervoso que ele não ouvia uma palavra sequer. Dell percebeu que tinha de dizer alguma coisa. “Eu parei no meio de uma frase, fiz uma pausa por um momento e então disse, ‘Moses, você já ouviu falar em escravidão?’. Ele levantou a cabeça na hora e me encarou com atenção. ‘Porque’, eu disse, ‘se você assinar este contrato, isso é praticamente escravidão. E pode ser pelos próximos dezesseis anos de sua vida, e eu nunca vi um contrato como este antes’.”

Foi uma jogada arriscada, mas Malone entendeu a mensagem e foi salvo de assinar um contrato que poderia custar a ele dezenas de milhões de dólares ao longo de sua carreira.

FLEXIBILIZE AS REGRAS DO IMPROVISO

Comediantes do improviso incorporam uma mentalidade do *jazz* ao seu trabalho. Eles falam das “batidas” que estruturam o andamento e marcam as transições de sua apresentação. Como os músicos, eles fazem solo e acompanhamento. Tudo o que eles dizem acrescenta uma informação que impulsiona a história. Um comediante não começaria um esquete dizendo apenas “oi” e deixaria assim. Em vez disso, ele pode começar com “Brad, eu não esperava encontrar você aqui no Polo Sul”.

Os artistas chamam uma abertura como essa de “deixa”. Isso dá aos outros atores material para trabalhar. Quando eles constroem algo em cima da deixa de outro, os comediantes chamam isso de fazer uma “ponte”. Assim, ao ouvir a fala do Polo Sul, um ator pode responder “sim, quando a minha empresa disse que ia me mandar para o sul, eu estava pensando na Flórida como possibilidade”. Com esse simples jogo de chamada e resposta, os dois estão de fora e no comando. O acordo deles tem um final aberto. Não se sela um negócio específico, mas isso serve como uma fundação sobre a qual eles podem construir seu relacionamento e desenvolver o que eles imaginarem que estão fazendo no continente gelado.

Você tem a mesma oportunidade quando sobe no palco da negociação. Suas “deixas”, no sentido amplo, não precisam ser sobre dinheiro. Elas podem ser sugestões sobre como proceder ou mesmo gestos mais sutis que ditam o tom do processo. A maneira como você se comporta pode enviar uma mensagem mais consistente do que as palavras que você usa. Se você estiver de boca fechada e for inescrutável, estará deixando que sua contraparte defina a interação. Em vez disso, normalmente é de seu maior interesse oferecer algo para que eles possam responder.

Algumas regras da comédia de improviso não se aplicam literalmente à negociação, embora ofereçam lições de grande utilidade. Um dos preceitos, por exemplo, é “sempre concorde, nunca negue”. No nosso exemplo do Polo Sul, seria um pecado capital responder

“Antártida? Meu nome é Ângela e nós estamos no meio do Saara”.

Uma contradição brusca interrompe a ação no palco. Se os atores não conseguem entrar num acordo sobre quem eles são e onde estão situados, eles certamente não conseguem imaginar para onde ir em seguida. Não importa quão absurda seja a frase de uma pessoa, a outra deve aceitá-la e seguir adiante. Essa “ética” oferece ao esquete um senso de direção solto, além de continuidade. Acordos iniciais sobre os papéis, as relações e os contextos permitem que todos os atores foquem no que se desenrola e deixam de lado as incontáveis opções que poderiam estar disponíveis no começo.

Bem antes de se tornar CEO do Twitter, Dick Costolo era um comediante de improviso. Ele ainda costuma responder às declarações de outras pessoas com “sim, e...”, em vez de se opor a elas com a palavra *mas*. Na negociação, entretanto, às vezes você tem de dizer um não bem alto. Quando a outra parte está exigindo a lua, o sol e as estrelas, você tem de trazê-la de volta para a Terra. Você pode também ter de traçar um limite claro no que diz respeito ao comportamento aceitável, seja a transgressão um insulto, uma evasiva ou uma promessa quebrada. Contudo, os negociadores têm de ser inteligentes em relação a quando e como discordar. A palavra *não* é um sinal verbal de parada. Se alguém está sendo incoerente, você precisa dar um sinal de basta. Mas você também tem de preparar o terreno na direção que você quer que ele vá em seguida.

O livro de Bill Ury, *O poder do não positivo: como dizer não e ainda chegar ao sim*[12], de 2007, sugere formas de dizer não que protegem seus interesses centrais enquanto ainda oferece às contrapartes um caminho elegante de seguir em uma direção mais construtiva. Em alguns casos, você pode dizer um não que soe como um sim. Por exemplo, você pode dizer “sua ideia pode funcionar, desde que possamos também...”. Mesmo quando você tem de discordar, é de seu interesse mudar a perspectiva, em vez de forçar uma contraparte para defender sua posição. “Veja, a realidade é que nós não vamos ver, olho no olho, todos os detalhes”, você pode dizer, “então, em vez de remoer o passado, vamos encontrar uma maneira prática de seguir em frente”.

Outra regra do improviso é “nunca faça perguntas”. Elas são um não-não nos esquetes porque levam a outra pessoa a fazer todo o trabalho. Se um comediante abre uma cena com a pergunta “o que você está fazendo aqui?”, os outros atores não têm nada sobre o qual construir o seu texto. Eles carregam toda a responsabilidade de estabelecer as identidades das partes, a relação entre elas e a situação. É como se a conversa ainda não tivesse começado.

Por contraste, as perguntas são essenciais na negociação. É um processo de investigação e exploração, afinal de contas. Chegar a um acordo durável e criador de valor depende de descobrir como os reais interesses das partes podem ser melhor articulados. Mas as perguntas têm que ser do tipo certo. Desafios de retórica como “o que na face da Terra faz você pensar que seu imóvel valha tanto?” fazem que os outros fiquem mais na defensiva. Em vez disso, perguntar “como podemos chegar a um valor razoável para o imóvel?” levanta a mesma questão, mas muda o foco de um número específico para uma busca mútua por padrões e princípios relevantes.

As perguntas não são o único caminho para obter informação. Na negociação, muitas vezes

elas não são o melhor método. Vamos supor que um vendedor faça uma cotação para você a um preço medianamente aceitável. Você adoraria saber se ele pretende abaixar, mas fazer essa pergunta diretamente pode ser um erro, uma vez que ele não teria nenhuma razão para dizer sim. Para saber se existe espaço para negociar, você tem de se sair melhor com uma contraproposta ou dizer algo vago como "nossa! Isso é muita areia para o meu caminhãozinho".

Honrar outra regra da comédia de improviso, "mantenha contato visual", é possível somente na negociação face a face, embora seja útil em todos os sentidos. Olhar firme possibilita que os atores peguem pistas de seus próprios colegas de palco – não somente as palavras deles, mas também suas expressões, gestos e posturas. Se cada um estiver no mesmo aqui e agora, então a trupe inteira estará em sincronia. (Simplesmente pense em como desviar seus próprios olhos de alguém com quem você está conversando faz com que você sinta que está dando passos para trás, mesmo que não tenha se movido um centímetro.) Sempre que você se perde em seus próprios pensamentos e se desconecta dos outros, você desperdiça poder de influência sobre eles.

O contato visual é uma forma física de acompanhamento. É como você diz a uma contraparte "eu estou bem aqui, trabalhando com você". Na negociação, ele estabelece sua presença e compele os outros a levar você em conta. Um leve aceno com a cabeça pode indicar que eles estão rumando em uma direção frutífera. Um olhar perplexo pode indicar que você está incrédulo ou que não entendeu.

O comportamento não verbal é rico em conteúdo emocional. Você perde muito de sua estrutura emocional quando tem de negociar a longa distância, por e-mail ou telefone. Como consequência, esses métodos exigem um esforço especial para garantir que você seja corretamente compreendido. Por sua vez, você precisa ser cuidadoso ao interpretar a linguagem escrita de outras pessoas. Você não quer construir uma mensagem que soe como uma ameaça velada, caso as palavras tenham sido agrupadas com pressa. Da mesma maneira, quando está no telefone, você não quer fazer com que as outras pessoas sintam como se elas estivessem falando no vácuo. Interjeições como "Ok", "como pode" e "vamos deixar essa questão para depois" oferecem cor e textura ao diálogo, e ainda o mantém focado e engajado.

Você deve estar emocionalmente seguro e otimista para realizar a maioria dessas técnicas. Eu me lembro de conduzir um exercício de improviso no meu curso de MBA quase dez anos atrás. Eu o chamei de "especialista instantâneo". Eu escolhia alunos para atuarem, e então o restante da classe escolhia tópicos sobre os quais os "atores" provavelmente não sabiam nada a respeito.

A primeira pessoa escolhida para ficar de frente para a sala tinha que falar por três minutos sobre alta-costura. O sujeito parecia com raiva e assustado. A apresentação foi um fiasco. Tenho certeza de que os três minutos passaram como uma hora para ele.

Então eu escolhi uma mulher na fileira de trás. Seu rosto apagou quando ela soube que seria uma especialista em borboletas-monarcas, mas no momento em que começou a caminhar pelo corredor, sua expressão mudou. Ela estava confiante e sorria para seus colegas. "Eu estou feliz em contar para vocês sobre as monarcas", disse ela. "Eu apenas

sinto muito por ter somente três minutos para descrever algo por que sou apaixonada”. Com aquele entusiasmo, ela foi capaz de desenterrar alguns fatos que conhecia sobre as borboletas, e então ela embelezou sua história descrevendo os prazeres da descoberta científica. O tempo voou e ela foi ovacionada por seus colegas.

“Qual é o seu segredo?”, perguntei a ela. “Como você se transforma com tanta rapidez?”

“Minha primeira reação foi ficar assustada porque eu havia sido escolhida”, disse ela. “Mas então eu pensei ‘eu tenho que fazer isso, e eu posso muito bem fazer o melhor possível’”.

Foi um exemplo primordial de como “dizer sim à desordem”. E o poder de ter aquela atitude foi confirmado por uma pesquisa recente feita por minha colega, a psicóloga Alison Wood Brooks. Ela descobriu que, se você estiver ansioso, não deve tentar reprimir essa emoção. Em vez disso, coloque-se num caminho emocional positivo para transformar aquela energia nervosa em empolgação, assim como minha aluna fez. Alison descobriu que, se seu coração estiver disparado, o simples passo de dizer em voz alta “eu estou empolgado” pode significativamente aumentar sua habilidade de atuação. Com certeza, vale a tentativa.

ESTEJA EM (OU FORA DE) SINCRONIA

Uma poderosa maneira de compreender como esses princípios do improviso funcionam na negociação é ver o que acontece quando eles são violados. Vamos pegar a seguinte discussão entre um procurador representando uma companhia de seguros e um advogado de acusação cujo cliente havia sido ferido em um acidente de carro. Ela é proveniente de uma gravação instrucional improvisada criada por Gerry Williams, um pioneiro no campo da negociação.

No começo da história, o advogado de acusação alonga-se, é cooperativo e educado, enquanto o barulhento procurador de defesa faz um discurso extravagante. O trecho a seguir vem depois de um vaivém infrutífero de 45 minutos.

Procurador de defesa: Vamos ter donas de casa nesse júri. Você sabe como as pessoas se sentem em relação ao álcool. O *playboy* rico e jovem sai para uma noite de bebedeira. Você não acha que essas coisas vão reduzir o valor?
Advogado de acusação: Uma pergunta: como você calcula a responsabilidade aqui?
Procurador de defesa: Ah, provavelmente... 75% de culpa do seu garoto.
Advogado de acusação: Se essa é a sua posição, eu quero um júri envolvido... Se você está realmente preso a esse valor, então eu digo que não adianta falar.
Procurador de defesa: Nós podemos chamá-lo, se você quiser.
Advogado de acusação: Eu acho que essa é provavelmente uma atitude sábia.

Depois que essas partes chegavam a um impasse, elas eram levadas para salas separadas, onde confidencialmente revelavam seus últimos números. O advogado de acusação disse que ele aceitaria 80 mil dólares para encerrar o caso. O procurador de defesa estava disposto a pagar 75 mil dólares. Eles não tinham como ter ideia disso por si só, mas estavam somente a

5 mil dólares de distância.

O beco sem saída poderia ter sido evitado se os advogados tivessem sido mais ágeis. Especificamente, se o advogado de acusação tivesse prestado mais atenção, mesmo nos momentos finais da discussão, ele teria captado um tom positivo oculto no fim do discurso do procurador de defesa.

Veja de novo a declaração do procurador de defesa que começa o diálogo. Ele começa caricaturando o requerente como um *playboy* em uma bebedeira feroz, sugerindo que ele não merecia um centavo. Então ele ameniza o tom e faz uma troca: "você não acha que essas coisas vão diminuir o valor?". Infelizmente, esse comentário não foi entendido pelo outro advogado. Depois de ouvir, ele poderia ter respondido "talvez isso reduza um pouco a quantia. Mas antes de chegarmos a qualquer ajuste, vamos calcular um número razoável para todo o prejuízo. Então podemos falar de um desconto justo para o papel do meu cliente, ok?".

É compreensível que o advogado de acusação tenha, contudo, desistido de escutar, em vista de toda a bobagem que ele tinha ouvido até aquele momento. Mas é em situações controversas que você precisa ouvir especialmente para gerar um assunto positivo com o qual você possa fazer um acompanhamento. Simplesmente ceder a alguém tão inarredável é algo previsível.

Olhe também para a natureza diferente das perguntas nessa pequena discussão. Com todo o seu barulho, o advogado de defesa levanta um ponto coerente: se o reclamante ferido teve culpa parcial, isso não deveria reduzir a indenização? Uma vez que sua contraparte ouviu esse pedido, eles poderiam então discutir várias formas de calcular a responsabilidade.

Em vez disso, o advogado de acusação se recosta sobre sua cadeira, levanta o dedo indicador e, com um sorriso tranquilo no rosto, coloca um tipo diferente de pergunta, um que fecha a porta de um possível acordo. A pergunta pega o outro advogado de surpresa – é a primeira feita para ele em quase uma hora de conversa. Depois de hesitar um pouco, ele parece colocar um número sem fundamento nenhum, e é um valor ridículo para chutar. O advogado de acusação, ansioso para finalizar essa discussão sem propósito, arrisca uma estimativa de 75% e coloca a corda no pescoço de seu colega não apenas uma ("se essa é a sua posição"), mas duas vezes ("se você está realmente preso a esse valor").

As partes nessa cena falharam na sincronia. Até o fim, o advogado de defesa interpretou mal os bons modos da contraparte como um sinal de fraqueza. Por sua vez, o advogado de acusação pensou que ele estava lidando com um vigarista. Se pelo menos um deles tivesse sido mais ágil, eles poderiam ter chegado a um acordo. Do jeito que aconteceu, entretanto, nenhum foi capaz de influenciar ou se adaptar ao outro.

A única coisa que eles tinham em comum era uma inabilidade para trabalhar fora de suas respectivas zonas de conforto. Se o advogado de defesa, difícil de negociar, tivesse se deparado com alguém exatamente como ele, eles provavelmente teriam dado um jeito de pechinchar até chegar a um número aceitável. E se o advogado de acusação tivesse encontrado seu clone, eles poderiam muito bem ter trocado informações que os teriam levado a um acordo criativo.

Na negociação do mundo real, entretanto, você não pode se limitar a lidar com pessoas

que se harmonizem com você em temperamento e estilo. Há individualistas inflexíveis que esperam que os outros se moldem a eles na mesa de negociação. Outros são relativamente orientados. Seja flexível de modo que você possa lidar com ambos os tipos e qualquer um entre eles.

UMA MENTALIDADE APRECIATIVA

A improvisação consiste em ter o que Frank Barrett chama de mentalidade apreciativa. A apreciação, no sentido adotado por ele, não significa a mesma gratidão emocionada que os pais sentem quando um filho faz um pedido de aniversário. É um pouco mais próxima da apreciação no sentido de compreensão ampla, levando em conta todos os aspectos de uma situação, tanto bons quanto ruins, de uma maneira límpida. Mas também é mais do que isso. É uma atitude a partir da qual, seja lá o que tenha chegado a você, você pode tirar algo bom disso, como diz Barrett. Aos olhos de outras pessoas, esse otimismo pode parecer meio deslocado ou até mesmo irracional. Todavia, muitas vezes é útil acreditar que, em algum lugar na pilha de lixo na qual você se encontra, existem cacos e peças de uma solução que poderiam servir para pavimentar um acordo trabalhável.

O falecido banqueiro de investimentos Bruce Wasserstein ficou conhecido por sua confiança impetuosa. Seu antigo colega Laurence Grafstein relembra uma ocasião em que ele estava correndo, atrasado para uma reu-nião. Seu assistente disse-lhe que o ministro de finanças eslovaco estava esperando por ele em uma sala de conferência.

"Chegando bem depois do combinado, Bruce deu início a um característico e eloquente monólogo Wassersteiniano sobre todas as diferentes questões em face do programa de privatização eslovaco, o setor corporativo e a política em geral, dada sua recente separação da República Tcheca. E por que, é claro, a Eslováquia precisava de um banqueiro como Bruce para conduzi-la adiante. Sem sucesso, os convidados e seus colegas tentaram interrompê-lo várias vezes. Finalmente, o ministro de finanças disse 'com licença, senhor Wasserstein. Nós não somos da Eslováquia. Nós somos da Eslovênia'. Como contou Bruce, a sala ficou em silêncio, com rostos pálidos em volta da mesa. Depois de uma rápida pausa, Bruce – sempre um pouco mais rápido e mais confiante do que a maioria de nós – respondeu: 'E este é exatamente seu dilema estratégico'. O que poderia fazer o pobre ministro de finanças da Eslovênia senão ceder?"

Muitos anos atrás, o crítico de *jazz* David Hajdu perambulava por um clube em Greenwich Village, Nova York, onde Charles McPherson, saxofonista pouco conhecido mas muito respeitado, estava liderando uma banda. Assim que Hajdu se acomodou em sua mesa, seus olhos percorreram o trompetista, que estava afastado do público e até mesmo do resto da banda. "Eu não consegui identificá-lo", escreveu Hajdu mais tarde. "Ele parecia uma versão mais velha de Wynton Marsalis".

Na época, Marsalis era olhado com ceticismo por alguns aficionados por *jazz* que o criticavam por ser muito cauteloso e conservador. Aquele trompetista estava vestido cheio de estilo, com um terno de corte italiano, e tinha uma elegância reluzente, como colocou

Hajdu, de Marsalis e seus irmãos músicos. Mas havia "um peso em cima dele; não sorria e os olhos dele estavam baixos e sem emoção". O trompetista não tinha o "entusiasmo jovial que Wynton Marsalis sempre trazia à mente". Mas realmente era Marsalis, o que se tornou óbvio quando ele fez um solo da melancólica "I don't stand a ghost of a chance with you". Hajdu estava lá, e assim descreveu a rendição de Marsalis:

"Ele apresentou a canção em murmúrios e suspiros, em momentos que quase falam as palavras em notas. Foi um ato perverso de expressão criativa. Quando atingiu o clímax, Marsalis tocou a frase final, o enunciado do título, em tons de declaração, permitindo que cada nota sucessiva demorasse um pouco mais no ar. 'I don't stand... a ghost... of... a chance...'

O salão estava em silêncio até que, no ápice, disparou o celular de alguém e ecoaram bipes eletrônicos de uma frenética melodia cantada. As pessoas começaram a soltar risadinhas e pegar seus drinques. Todo o momento – toda a apresentação – foi arruinada.

Marsalis fez uma pausa durante um compasso, imóvel, com sobrancelhas arqueadas. Rabisquei numa folha de papel 'magia arruinada'. O criminoso do celular fugiu pelo corredor enquanto o burburinho aumentava no salão. Ainda paralisado diante do microfone, Marsalis reproduziu a melodia estúpida do celular, nota por nota. Então ele repetiu e começou a improvisar variações do toque. Aos poucos, o público voltou-se para ele. Em poucos minutos, ele destilou sua improvisação – trocando escalas uma ou duas vezes e desacelerando até um ritmo de balada – e finalizou exatamente no trecho em que havia parado: 'with... you'. Os aplausos foram extraordinários".

PONTOS-CHAVE

- Preste atenção. Vá além da escuta ativa.
- Seja provocativo. Atice as coisas.
- Aventure-se fora de sua zona de conforto.
- Faça um acompanhamento para extrair o melhor das suas contrapartes.
- Diga não quando necessário, mas ofereça uma alternativa.
- Desenvolva sua mentalidade apreciativa.

12. N.T.: Tradução brasileira de *The power of a positive no: how to say no and still get to yes*, reeditado como *The power of a positive no: save the deal, save the relationship and still say no* (edição citada originalmente pelo autor).

[7] Consciência situacional

Os caças de combate norte-americanos F-86 Sabre e os norte-coreanos MiG-15 travaram uma luta feroz durante a Guerra da Coreia. O avião rival dos EUA, construído pelos russos, era mais rápido, voava mais alto e tinha um armamento mais pesado. Mesmo assim, os pilotos norte-americanos ganharam mais de 90% dos combates um contra um.

Analistas militares inicialmente creditaram a dominância do F-86 à superioridade dos pilotos, mas essa era apenas uma parte da história. Mesmo depois que os russos substituíram seus bem-treinados pilotos pelos aviadores norte-coreanos, os americanos ainda tinham uma vantagem gritante de cinco a um em combate. Isso levou John Boyd, um coronel das Forças Aéreas de incomum inteligência, a tentar entender o que estava acontecendo.

Combates mortais podem parecer um assunto estranho para este livro, especialmente na sequência de um capítulo sobre *jazz* e improvisação. Tenham um pouco de paciência. O ex-primeiro-ministro israelense Shimon Peres comparava negociadores estratégicos com caçadores. "Um bom caçador não mira o pássaro. Se fizer isso, ele erra", dizia Peres. "Ele mira à frente do pássaro, antecipando seu voo." Prever é essencial na negociação, tanto nos casos em que há nítidos vencedores e perdedores quanto em empreendimentos mais colaborativos.

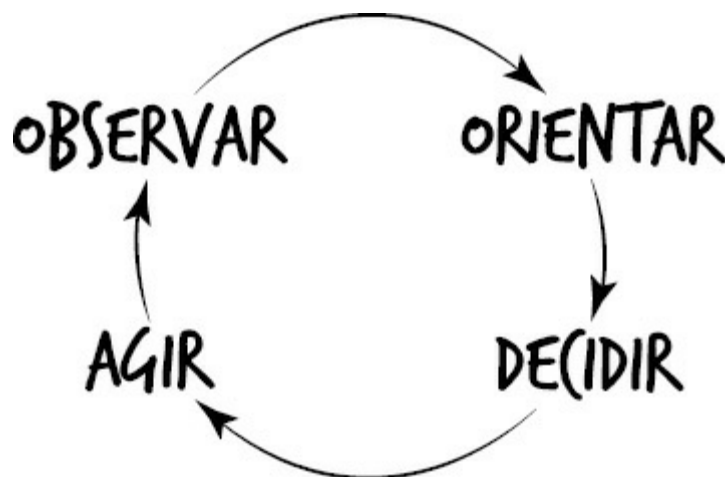
A doutrina militar pode nos ensinar muito sobre antecipação e tomada de decisão em ambientes dinâmicos e rapidamente mutáveis. O mesmo vale para jogos competitivos como xadrez e basquete. Os ensinamentos do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos definem a guerra de manobra como "um estado de espírito nascido de uma vontade evidente, inteligência, iniciativa e oportunismo implacável". Vontade, inteligência e iniciativa são todas virtudes da negociação, mas e quanto ao oportunismo implacável? A negociação não precisa – e, na maioria dos casos, *não deve* – ser "implacável", em termos pessoais. Mas nós não devemos hesitar ao combater problemas difíceis. E devemos agarrar oportunidades para inovar.

Vamos voltar, então, à guerra aérea. O interesse central de Boyd era a estratégia militar, mas ele era um leitor eclético, versado em história e filosofia. Boyd estava interessado em entender como as pessoas tomam decisões sob pressão. "*Máquinas não fazem guerras. Terrenos não fazem guerras*", disse ele. "*Humanos fazem guerras. Você tem de entrar nas cabeças dos humanos. É onde se vencem as batalhas.*"

De acordo com o biógrafo Grant Hammond, Boyd estava fascinado pelo que os outros talvez vissem meramente como "uma luta de um formigueiro de aviões que mais parece uma bola de pelo confusa e desordenada". No caos aparente de combate ar-ar, Boyd identificou

uma ordem subjacente. “O que inicialmente o empolgava era que aquilo era imensurável”, diz Hammond. “Poderia começar ou terminar a qualquer altura, a partir de qualquer direção. Era tudo azimute e multidimensional. Ele percebeu que era a melhor maneira de pensar sobre o problema.”

Boyd concluiu que o sucesso do caça americano era consequência de dois fatores de projeto. Primeiro, ele tinha controles hidráulicos que o permitiam transitar de uma atividade – subir, fazer curvas e acelerar – mais rapidamente do que o MiG. Segundo, o F-86 tinha uma capota tipo bolha que dava aos pilotos uma “consciência situacional” superior, o que permitia a eles processar informações e tomar decisões de modo mais rápido. Cada manobra feita pelo F-86 aumentava sua vantagem sobre o oponente até alcançar uma posição de domínio.

A partir desse exemplo específico, Boyd formulou um modelo geral de interação dinâmica. Ele chamou isso de ciclo OODA – um processo recorrente de observar, orientar, decidir e agir. Como ele percebeu, o sucesso em qualquer encontro se dava ao se passar por esse ciclo mais rápido do que o inimigo ou interromper a capacidade do inimigo de fazer a conexão dessas atividades de maneira eficiente. Sua versão mais elaborada tem dúzias de elementos. Precisamos apenas dos aspectos centrais aqui.

O modelo de Boyd difere categoricamente de uma estrutura linear convencional na qual os fatos são reunidos, analisados e, então, é feita uma escolha. Diferentemente, as ações em seu ciclo OODA estimulam as reações de outras partes, o que constitui novos dados para observar, digerir e, mais além, direcionar. Você pode pensar nesse processo de rápida tomada de decisão como uma roda dentro de outra roda, que gira dentro do ciclo estratégico maior de aprender, adaptar e influenciar – conceitos já destacados ao longo do livro.

Boyd enfatizou dois elementos complementares desse aprendizado em micronível. *Observar* implica prestar atenção nas ações das outras partes e reunir essa informação em um mosaico mais amplo de entendimento. *Orientar*, então, compara o que realmente está se desenrolando com a experiência prévia e as expectativas. Boyd tinha a intenção de detectar “incompatibilidades” entre as expectativas, não interessava quão bem-fundamentadas fossem, nem qual seria a realidade resultante disso.

A negociação é um tipo muito específico de bola de pelo. Ofertas e demandas voleiam para frente e para trás. O que foi dito agora pode contradizer o que quer que tenha sido

expresso cinco minutos antes. Uma questão fica resolvida, mas então surgem outras. A qualquer momento, pode ser difícil saber de onde nossa contraparte está partindo e quem está por cima e por baixo. Mesmo assim, muitas vezes, há uma ordem oculta no caos da negociação. Mas é preciso ter consciência situacional para ver onde estamos no processo, e é preciso ter agilidade para engajar outras partes com eficiência.

OBSERVE: O QUE ESTAMOS PROCURANDO?

Erin Egan tinha apenas vinte e poucos anos de idade, mas lá estava ela na mesa de negociação, onde um acordo de milhões de dólares estava sendo delineado. Ela trabalhava para uma gigante industrial europeia que fazia negócios com a General Electric e outras megacorporações. Não que Erin fosse uma mágica das finanças ou uma engenheira precoce. Apenas alguns anos antes, ela tinha se graduado em relações internacionais em uma pequena faculdade de artes liberal. Não que ela também ocupasse um cargo alto em sua empresa. Todavia, o chefe dela logo reconheceu sua incomum habilidade de fazer uma leitura rápida de um ambiente. É por isso que Erin era frequentemente levada para as negociações importantes. Ela não deveria dizer nada durante as sessões, mas quando houvesse um intervalo o negociador no comando da situação iria se reunir com ela e perguntar: "Bom, o que acabou de acontecer lá dentro?".

Uma pessoa como Erin pode revelar as brechas da outra equipe. "Você viu como a pessoa de finanças dele revirou os olhos quando o cara do *marketing* estava falando?", ela observaria. "Eles não estão em sintonia." Ou ela poderia explicar por que os números que eles ouviram em diversas propostas poderiam significar coisas diferentes. "Quando eles se recusaram a diminuir o pagamento inicial, eles disseram isso bruscamente e não hesitaram. Eles não esperam ter que ceder", concluiria ela. "Mas eles protestaram muito quanto a garantir o preço por três anos. Minha aposta é que eles apenas querem que nós pensemos que eles estão fazendo uma grande concessão quando eles finalmente cederem."

É como se Erin tivesse um radar social, um jeito de ver as correntes cruzadas abaixo da superfície e as forças que moldam seu fluxo. Mas, assim como uma pessoa com visão normal se esforçaria para descrever uma cor a alguém que só vê tons de cinza, Erin não consegue explicar como ela enxerga coisas que a maioria de nós deixaria passar.

Pesquisadores chamam o que Erin faz de "construção de sentidos" (*sense-making*). É a habilidade de ligar os pontos e construir uma imagem coerente. Isso também requer uma habilidade de distinguir o que constitui um ponto significativo e o que é um dado irrelevante. A questão crucial reside em procurar por relações entre os itens, em vez de olhar para os elementos isolados. No basquete, isso é chamado de ter percepção da quadra. Bob Cousy, jogador do *hall* da fama do Boston Celtics, diz "eu apenas jogo. A defesa fala o que você deve fazer, todas as vezes, no chão. Para mim, isso é fácil. Talvez porque eu tenha uma imaginação fértil".

Um engenhoso experimento ilustra como a mente interpreta o que ela vê. Imagine um teste no qual você visualiza rapidamente um tabuleiro de xadrez com peças aleatoriamente

dispostas. Então, pede-se que você reproduza a mesma disposição a partir do que memorizou. Estudos mostram que a maioria das pessoas pode fazer esse exercício tão bem quanto um jogador experiente.

Mas a história é outra quando os sujeitos são expostos a um tabuleiro de um jogo de verdade. Nesse caso, os mestres do xadrez têm uma memória quase perfeita, enquanto os novatos fazem pouca coisa melhor do que quando as peças estavam dispostas ao acaso. Os especialistas têm sucesso porque a experiência lhes ensinou a ver as peças *uma em relação à outra*. Eles observariam, por exemplo, que a rainha branca estava bem protegida, mas também veriam que um cavalo preto estava a duas jogadas de ameaçar uma de suas torres. Essas relações, por sua vez, são pistas para as intenções dos jogadores e sobre como o jogo se desenrolou até aquele ponto.

O mestre do xadrez e escritor Graham Burgess diz que o reconhecimento de padrão ajuda no processo analítico e estimula ideias que, caso contrário, o jogador pode deixar passar. "Muitas mancadas, em vez de serem 'alucinações' ou 'pontos cegos', podem ser explicadas pelo não reconhecimento do padrão relevante." Ele se lembra de assistir a uma partida em que um jogador, aparentemente sem sorte, falhou em algo que Graham admite que ele também poderia ter deixado passar. Mas na segunda vez que ele viu a situação se repetir, "eu pensava que eles teriam sido um pouco descuidados, e deveriam ter visto isso acontecer. Na terceira e quarta vezes, eu suspirava, por ter antecipado a ideia uma ou duas jogadas antes".

Estar atento não só nos ajuda a aprender alguns movimentos e estratégias, mas também intensifica nossas habilidades de reconhecimento de padrão, de maneira geral. Como Graham reflete sobre seu próprio modo de pensar, "assim, ver a mesma ideia algumas vezes se transformou, de algo que eu não teria antevisto, em uma ideia que eu reconheci como uma possibilidade inerente em determinados tipos de posição, uma ideia a ser levada em conta (até certo ponto, de maneira subconsciente) quando se planeja e calcula".

Muito da construção de sentidos refere-se ao contexto específico e é aperfeiçoado somente com uma longa prática. Para a maioria de nós, aqueles pintinhos que acabaram de nascer parecem bolas idênticas de plumagem amarela; mas, com apenas uma olhadinha bem rápida, um *chicken sexer*[13] (eu não estou inventando essa profissão) pode catalogar milhares deles em um único dia como machos ou fêmeas. É uma habilidade valiosa, uma vez que quanto mais cedo as galinhas forem colocadas em uma dieta especial, mais produtivas elas serão. Um especialista poderia apontar para as sutis diferenças que ele vê, mas mesmo que pudéssemos reconhecê-las isso exigiria muita prática para combinar a velocidade com a precisão dos profissionais.

Os militares, por sua vez, tentam sondar os recursos e as intenções do inimigo. Eles falam de identificar as superfícies e brechas. Superfícies são duras e sólidas – as forças do inimigo –, ao passo que as brechas são pontos fracos, vulneráveis à exploração. Ataques contra superfícies gastam energia; encontrar ou criar brechas possibilita o sucesso.

A oposição fará o melhor dela para dissimular as superfícies e brechas, e a passagem do tempo pode mudar seus contornos. O manual do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos, *Warfighting*, estabelece: "em razão da natureza fluida da guerra, brechas raramente serão permanentes e geralmente serão fugazes. Sua exploração demanda flexibilidade e

velocidade”.

A negociação também é um processo de dar sentido a uma situação e às pessoas do outro lado. Ela acontece em três níveis. Um é essencial: refere-se a experimentar para ver o que é um ponto real de resistência e o que é um mero blefe. Também envolve enxergar conexões entre as questões levantadas para discussão e como suas prioridades se encaixam com aquelas das outras partes. Um segundo nível é interpessoal e focado no processo. É uma avaliação de quão bem as pessoas estão comprometidas umas com as outras (ou o que está no caminho). O terceiro nível é contextual; é reconhecer quão amplamente as circunstâncias influenciam as percepções das pessoas em relação a seus interesses e opiniões. Quem parece ter uma melhor vitória fácil? O tempo é favorável a uma pessoa, em vez de outra?

A construção de sentidos é, assim, uma conexão holística de microdesenvolvimentos e macrotendências. Isso leva ao profundo engajamento com o momento imediato e, ao mesmo tempo, à consciência independente do que veio antes e do que vem como resultado. Os *insights* de Erin sobre uma negociação em andamento baseiam-se na visão desses elementos, um em relação ao outro. Enquanto a pessoa do *marketing* na outra equipe estava falando, ela estava prestando atenção em como os colegas daquela pessoa a ouviam. Quando ela fez seus julgamentos sobre quais questões eram negociáveis, estes se basearam em ouvir como um *não* se comparava a outro.

ORIENTE-SE: COMO DEVEMOS INTERPRETAR O QUE VEMOS?

Observar e orientar-se estão atrelados ao ciclo OODA de Boyd. Embora orientar-se seja o segundo passo do processo, ele envolve voltar-se para o que passou e explorar a experiência e as expectativas para avaliar o que você vê no presente.

Para obter um ponto de apoio inicial, você precisa de uma teoria do caso: uma noção temporária sobre o que você pode estar lidando. A negociação apresenta uma oportunidade para ganho mútuo ou é mais provável que seja um negócio de igual para igual? Em transações que se resumem em preço, um resultado melhor para uma parte significa um pior para a outra, mas muito mais casos têm um potencial criativo. Apesar de fortes evidências demonstrando o contrário, você deve começar com a premissa de que a torta pode ser expandida por meio de transações inteligentes. O custo de explorar essa possibilidade é pequeno, então não a descarte.

Você também irá criar expectativas sobre suas contrapartes estarem abertas e confiáveis ou suspeitas e hostis. Se você já lidou com a pessoa antes, pode ter uma base para fazer um julgamento, mas tenha em mente que as circunstâncias dela podem ter mudado para melhor ou pior.

Ao lidar com um estranho, é provável que você disponha de pouco para ir em frente, mas, de maneira geral, direcione suas expectativas em direção a um fim otimista do espectro de possibilidades. Um comentário amigável praticamente não tem custo. Assim como abrir mão de uma de suas prioridades, de forma prudente, não precisa diminuir seu poder de barganha. Se essas atitudes não forem recíprocas, você pode ajustar sua abordagem de acordo com a

situação.

Há quem afirme que é mais prudente demonstrar sua determinação com um começo firme. Depois de amaciar a outra parte, supõe-se que você poderá se tornar mais cooperativo depois, se for sua vontade. Eu, no entanto, sou cético em relação a essa abordagem. Ela oferece à contraparte pouca razão para ser acessível. Se você espera que alguém seja um pilantra, é mais provável que ele aja como tal. Os amigáveis nem sempre triunfam sobre os sacanas, mas leve em conta qual abordagem irá lhe dar maior flexibilidade para seguir em frente.

Quanto maior a precisão na hora de definir suas expectativas, positivas ou negativas, mais atento você estará para os sinais que confirmem ou contradigam tais suposições. Em *Streetlights and shadows: searching for the keys to adaptive decision making*[14], Gary Klein diz que essas situações ambíguas e complexas demandam "ideias fortes, fracamente sustentadas". Dar um palpite o força a examinar a evidência de um lado e ver o que lhe aconteceria se você revertesse seu julgamento. Ser específico em relação a suas suposições também o faz pensar no risco de estar errado.

Klein acrescenta: "pensar antecipadamente nos permite administrar nossa atenção de modo a procurar nos lugares certos para detectar anomalias, caso apareçam". Não é a mesma coisa que previsão. Em vez disso, é uma questão de abrir nossas mentes para várias possibilidades e sobre como elas se manifestariam por si só.

É fácil ignorar más notícias. Considere, por exemplo, esse diálogo entre o piloto de uma linha aérea e seu copiloto, enquanto eles esperavam que a torre de controle os liberasse para decolar do National Airport, nos limites de Washington, D.C., em 13 de janeiro de 1982. O Boeing 737 da Air Florida havia sido degelado antes, mas os voos estavam retornando, e a tempestade de neve ainda estava caindo.

Copiloto: Antigelo?

Piloto: Desligado. [*Este dispositivo interno deveria estar ligado, mas o primeiro oficial não o contestou. Mais tarde, o piloto diz, "muito frio, muito frio".*]

Copiloto: Vamos verificar o gelo nessas asas de novo, já que vamos ficar sentados aqui por um tempo.

Piloto: Não. Eu acho que teremos de partir em um minuto.

Copiloto: [*Enquanto estão descendo na pista*] Meu Deus, olhe aquilo. Está errado, não está? [*Então, ele repete o comentário, aparentemente se referindo à velocidade até o solo.*] É, está errado.

Piloto: Sim, aí está, oitenta.

Copiloto: Não, tem alguma coisa errada. Ou talvez não.

Piloto: Cento e vinte.

Copiloto: Eu não tenho certeza. [*Ouve-se o som do avião se esforçando sem sucesso para ganhar altitude.*]

Piloto: Stalling. Estamos caindo.

Copiloto: Larry, estamos indo para baixo!

Piloto: Eu sei.

Aquelas foram as últimas palavras deles antes de o voo 90 da Air Florida se chocar contra uma ponte e mergulhar no rio Potomac. Os dois homens morreram, junto a 76 outros que estavam a bordo ou em terra firme. A gravação da caixa-preta é um exemplo de incompatibilidade entre expectativas e compromissos de um lado, e realidade cruel do outro.

O National Airport tinha sido fechado por causa da neve intensa. Depois de ter sido reaberto, os voos estavam voltando. O avião da catástrofe havia sido liberado no portão, mas as condições estavam tão ruins que o reboque de serviço em terra não conseguiu obter tração. O empuxo reverso nas turbinas também se mostrou inútil. Por fim, um veículo com correias colocou o avião em movimento. Ele, então, teve de esperar antes de pegar a pista de decolagem. De acordo com a análise da National Transportation Safety Board, a tripulação estava ciente da neve e da formação de gelo.

Por que, então, a despeito dos crescentes sinais de perigo, o piloto ainda insistiu em decolar? O melhor palpite é que ele não queria prolongar o que havia sido um atraso frustrante e ter de voltar para mais degelo. Com a intenção de partir, ele bloqueou qualquer informação que rompesse com seu plano original.

Ele também ignorou o fato de que estava engajado em uma negociação com seu copiloto. Ele não ouviu a última observação sobre a asa como uma sugestão para voltar atrás, assim como não entendeu que as perguntas sobre as leituras do instrumento eram um pretexto para abortar a decolagem. O piloto falhou na hora de montar as peças e captar o sentido da conversa como um todo. E também pode ter havido falha da parte do copiloto em reconhecer que ele deveria ter sido bem mais insistente ao se dirigir a seu capitão, que tinha um cargo mais alto.

Compare o caso Potomac com o milagroso pouso do voo 1549 da US Airways no rio Hudson, em Nova York, no dia 15 de janeiro de 2009. O que deveria ser um voo de rotina tornou-se uma emergência quando uma colisão com aves inabilitou as duas turbinas, minutos antes de decolar. A gravação da conversa entre o capitão Chesley “Sully” Sullenberger e os controladores de tráfego aéreo é um exemplo da determinação em que o coronel Boyd insistia.

Sullenberger primeiro declarou que ele tinha perdido o impulso e que voltaria para o LaGuardia Airport, de Nova York. Poucos segundos depois, ele foi informado de que uma pista seria liberada para ele, mas o piloto respondeu: “impossibilitado”.

O controlador aparentemente ainda não tinha compreendido a urgência da situação e ofereceu uma pista diferente. Sullenberger respondeu “eu não estou certo de que possamos usar qualquer pista. O que temos à nossa direita? Alguma coisa em Nova Jersey, talvez Teterboro?”.

O controlador confirmou a disponibilidade de Teterboro e identificou uma pista, mas Sullenberger viu que estava perdendo velocidade e altitude. “Não podemos fazer isso”, ele falou no rádio.

De novo, a percepção do controlador estava um pouco atrás, então ele perguntou: “tudo bem, qual pista você quer em Teterboro?”.

“Vamos parar no Hudson”, respondeu o piloto, sua mente focada em pousar o avião com segurança.

Sullenberger reconheceu a incompatibilidade entre o que ele esperava e o perigo que agora estava encarando. Assim que seu Airbus A320-216 perdeu altitude, com a mesma rapidez ele aceitou que a alternativa preferida por ele – pousar em Teterboro – também não funcionaria. Ele não perdeu tempo pensando no que poderia estar acontecendo ou como ele poderia resolver depois. Como suas alternativas se estreitaram, toda sua atenção foi direcionada a dar o seu melhor em uma situação angustiante. Sullenberger executou um pouso na água que foi suave o suficiente para manter a aeronave intacta e flutuando. Enquanto os passageiros e a tripulação esperavam nas asas pelos botes de resgate, o próprio capitão ficou do lado de dentro e inspecionou o avião de ponta a ponta para garantir que todo mundo havia saído com segurança.

DECIDA: QUANDO DEVEMOS ESCOLHER?

Observar e orientar estabelecem como decidir e agir. Mas, mesmo se você executar bem os dois primeiros passos, provavelmente haverá ambiguidade em relação a como as outras partes responderão ao que você escolher fazer e dizer. Se você está pensando em fazer uma concessão, é possível ter certeza de que sua contraparte será recíproca? Ou se você identifica uma ameaça, o outro lado vai se retirar ou responder à altura?

No livro *Make your own luck: 12 practical steps to taking smarter risks in business*[15], Eileen Shapiro e Howard Stevenson dizem que “agir em face da incerteza é assustador, porque você está agindo antes que todos os fatos tenham aparecido – embora, na verdade você esteja sempre agindo antes que todos os fatos tenham aparecido, esteja você fazendo o que planejou ou realizando uma mudança com base em novas informações”. Decidir fazer algo pode eliminar outras possibilidades. Ou você coloca a primeira oferta na mesa, ou espera que o outro lado apresente sua exigência, mas não é possível fazer as duas coisas. Uma pesquisa de psicologia sobre “aversão a perda” mostra que eliminar opções é doloroso.

Vacilar é um pecado capital para o Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos. De acordo com David Freedman, autor de *Corps business: the 30 management principles of the U.S. Marines*[16], os fuzileiros navais consideram isso ainda “pior do que tomar uma decisão medíocre, porque uma decisão medíocre, em especial se rapidamente tomada e executada, ao menos tem uma chance”. Há um tempo para desenvolver suas opiniões, mas aí vem um tempo para exercitá-las. Quanto mais alternativas você mantém abertas, mais fatores existem para serem analisados e gerenciados. Mesmo os maiores jogadores de xadrez não pensam em todas as eventualidades simplesmente porque são muitas. Um jogador à espera de oito jogadas confrontaria mais opções do que há estrelas na galáxia.

Às vezes, você pode se esquivar, é claro. Mesmo quando os fuzileiros navais têm apenas pouco tempo para planejar um combate, eles se preparam tanto para os cursos de ação mais prováveis quanto para os mais perigosos que os inimigos possam assumir. Ter um plano de

impacto como alternativa os prepara para uma possível reviravolta nos acontecimentos e também para as maiores ameaças.

Uma propensão para a ação é um contrapeso à inércia. Estou falando de uma inclinação, não de uma regra rígida para se lançar antes de olhar. Você não deve ter pressa. Às vezes, esperar e observar são as melhores opções. Ainda assim, sua tendência geral deveria ser pressionar adiante, mesmo quando alguns fatos importantes ainda são nebulosos. A verificação dessa proposição é decifrar quando tomar uma atitude seria *in*coerente ou precoce. Especificamente, manter-se obstinado faz sentido, desde que:

- Não tenha custo. Ou seja, se todas as suas opções continuarem abertas e você não perder credibilidade.
- Você acredite que o tempo está a seu favor e suas opções irão melhorar.
- Exista uma boa chance de que, ao saber mais, você possa fazer uma escolha mais sábia.
- Esperar para tomar a decisão no dia seguinte possa deixá-lo mais confortável com sua decisão.

Por outro lado, quanto *menos* verdadeiro parece ser um ou mais desses fatores, é mais provável que seja hora de respirar fundo e seguir em frente.

Tomar uma decisão é revigorante, intensifica o comprometimento e aumenta a confiança. Isso vale para muitas áreas. O vencedor do Oscar Russell Crowe é intenso na hora de tomar decisões quando está criando um personagem do cinema para si mesmo: carregar num sotaque, prever como a pessoa se movimentaria, o que ela usaria e como ela pareceria. “Como [o diretor Martin] Scorsese disse, ‘cara, você não sai do lugar até tomar uma decisão’”, relembrou Crowe uma vez. “Então, comece a tomar decisões rapidamente, sabe. Mas esteja aberto e lúcido o suficiente e maleável o suficiente para mudar sua cabeça, se você provar para si mesmo que está errado. Combinado?”

AJA: O QUE DEVEMOS APRENDER AO TOMAR UMA ATITUDE?

Decidir e agir dão a você vantagem para estruturar as ideias das suas contrapartes, em vez de elas estruturarem essas ideias para você. Agitar as coisas também pode dissipar incertezas. O coronel Boyd aproximou-se de Napoleão com a proposta de que “táticas antecipadas, sem projeto aparente, atuam de uma maneira adaptável, fluida, para descobrir, expandir e explorar as vulnerabilidades e fraquezas do adversário”. Revelar as posições e intenções das outras partes funciona, mas somente se você for capaz de compreender o que ocorre como um resultado de suas ações.

Jenny Rudolph conduz uma pesquisa no Massachusetts General Hospital sobre como os médicos diagnosticam problemas e prescrevem tratamentos nos casos em que o tempo é curto e as informações são incompletas ou ambíguas. Seus achados são instrutivos e perturbadores. Um de seus experimentos foi colocado em uma sala de operação com residentes em treinamento para se tornarem anestesiologistas. Em vez de colocar um paciente

de verdade em risco, Rudolph usou um manequim altamente realista conectado a monitores que registravam simulação de pulso, pressão sanguínea e respiração. O "paciente" de 29 anos de idade havia sido preparado e sedado para uma remoção de apêndice de emergência, mas de repente ele desenvolveu problemas respiratórios.

Rudolph observou as estratégias de tomada de decisão espontâneas que esses médicos utilizavam. Ela classificou quatro tipos de profissionais:

1. Estagnados.
Dois dos trinta e nove médicos no estudo não sabiam por onde começar. Os pacientes morreram.

2. Obstinados.
Onze médicos fizeram um diagnóstico rápido e sensato – só que errado para o caso em questão. Eles ficaram presos a esse diagnóstico, mesmo quando a condição do paciente estava deteriorando. Os pacientes deles também morreram.

3. Errantes do diagnóstico.
Dezessete outros evitaram essa cilada. Eles tinham a mente aberta, mas aberta demais. Eles pularam de uma possibilidade para outra de forma tão rápida que não conseguiram identificar qual tratamento estava funcionando e qual não estava. Nenhum dos pacientes sobreviveu.

4. Solucionadores de problemas adaptáveis.
Os nove médicos restantes inicialmente chegaram à mesma conclusão do grupo "obstinado", mas, diferentemente, eles encararam isso como um trampolim para testes seguintes – e não como uma certeza. Diferentemente dos errantes, eles não abandonaram nenhum diagnóstico até que houvesse uma boa causa para fazer isso. Sete dos nove solucionadores de problemas adaptáveis encontraram a verdadeira causa do problema do paciente antes que ele "morresse".

É preocupante que a vasta maioria dos sujeitos – todos inteligentes e bem-educados – tenha sido incapaz de diagnosticar e tratar um problema de forma prática e sistemática. Há poucas evidências de que os negociadores fazem muito melhor que isso. Depois de ver e conversar com muitos deles ao longo desses anos, minha sensação é de que eles se encaixam em categorias semelhantes. Alguns têm problemas para começar. Eles não são exatamente estagnados – as circunstâncias podem afastá-los –, mas são amplamente reativos. Eles não escolhem um curso de ação. Em vez disso, a outra parte estabelece o curso.

Há também os tipos obstinados. Um colega meu de negociação descreve essas pessoas como "muitas vezes erradas, nunca em dúvida". Lidar com elas é frustrante. Elas fazem seus planos, seguem em frente e continuam seguindo mesmo quando deveria estar claro que é hora de mudar de direção. O filósofo francês Émile Chartier observou: "nada é mais perigoso que uma ideia, quando ela é a única que você tem".

Diferentemente, os errantes da negociação lançam seu caminho ao longo do processo. Eles não têm nenhum método aparente para escolher um caminho ou ponderar alternativas. Respondem de maneira exagerada a seja lá o que eles tenham visto ou ouvido mais recentemente. Eles podem ser conciliatórios em um momento e hostis nos outros. Podem ser equilibrados para dizer "sim" a um acordo, mas no último minuto ir atrás de outro acordo.

Negociadores de sucesso são flexíveis, mas não erráticos. Eles começam com uma hipótese clara sobre como abordar um caso, mas eles a experimentam. Se a suposição inicial é basicamente sólida, cada ciclo de observação e orientação os ajuda a recalibrar sua posição de modo que seus ajustes estratégicos e táticos se tornem progressivamente menores. Mas, se suas expectativas estão fora da meta, eles reconhecem o engano e se deixam levar no espírito do conselho de Gary Klein sobre ter ideias fortes, fracamente sustentadas.

Se eu pudesse escolher com quem eu gostaria de lidar em uma importante negociação, seria uma pessoa adaptável e que aprendesse. Eu não poderia esperar dominá-la ou manipulá-la – ela seria muito inteligente para isso –, mas seria alguém com quem eu gostaria de trabalhar. Ela perceberia quando eu estivesse pronto para dar os primeiros passos do negócio. E, como Erin Egan, ela reconheceria quando eu realmente quisesse dizer não para determinada questão e não desperdiçaria tempo tentando me influenciar. Em vez disso, esse aprendiz adaptativo se reorientaria e procuraria outra forma de atacar o problema. E eu, é claro, teria que dar o meu melhor também. Eu não ia querer estragar a habilidade da minha contraparte de tomar boas decisões – nesse sentido, a negociação é diferente de um combate –, mas eu ia querer que meu ciclo OODA fosse pelo menos tão rápido quanto o dela.

É fácil recitar o mantra observar-orientar-decidir-agir, mas cada passo deve ser bem executado. A falha ao detectar uma incompatibilidade subverte todo o processo. Assim como a indecisão. Você tem de monitorar seu próprio comportamento para garantir que ele se alinhe com suas intenções. Você está dizendo "não" muito facilmente? (Ou "sim", se for o caso?) Você está falando às custas de ouvir? Você está confortável demais? Você precisa forçar mais ou arriscar uma ideia fora do cenário? Você pode então se empenhar em ser mais curioso e ter a mente mais aberta (ou ter mais força, se é isso que está faltando).

É difícil encarar seus próprios defeitos, claro, e muito fácil ser ultraconfiante em relação à sua habilidade de observar e aprender. Um líder que governou seu país por mais de quarenta anos fez uma boa colocação: "a coisa realmente estranha em nossas vidas é que você não falha apenas, mas você falha para aprender sua lição... Não importa o quanto suas crenças o traiam, isso nunca será aceito por você. Você se caracteriza por sua inabilidade de reconhecer a verdade, não importa quão irrefutável ela seja".

Uma coisa é reconhecer essa verdade de forma abstrata, mas outra é viver com ela. O autor era o líder líbio Muammar Gaddafi, que muitos anos atrás recusou asilo político, mesmo quando seu regime político estava desmoronando em volta dele. Gaddafi foi capturado, agredido e morto por forças rebeldes.

PLANOS VERSUS PLANEJAMENTO

O que acontece com a estratégia se tudo está no fluxo? O general Dwight Eisenhower, que arquitetou a invasão do dia D e deu aos aliados um caminho para a vitória na Segunda Guerra Mundial, disse, em uma de suas frases famosas: “os planos são inúteis”. O que se esquece é de que ele acrescentou: “planejar é tudo”.

Isso não é uma contradição. Em qualquer contexto, um processo de planejamento bem concebido afia os objetivos, expõe os possíveis obstáculos e ilumina os possíveis caminhos, mesmo que a rota exata talvez não seja determinada até que a interação esteja bem a caminho. Os planos podem apenas ser provisórios, sejam eles para um combate, para iniciar um novo negócio, fazer um acordo ou resolver uma disputa. Tanto no combate quanto na negociação, a névoa da incerteza, do desconhecido e da mudança de circunstâncias faz que se antecipe toda possiblidade impossível. A doutrina do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos estabelece:

“Quanto mais além pensamos, menor se torna nossa verdadeira influência. Assim, quanto mais além pensamos, menor a precisão que devemos tentar impor. Olhar para a frente, portanto, torna-se menos uma questão de influência e mais uma questão de preparar o terreno para futuras ações possíveis. Quando os eventos se aproximam e aumenta nossa habilidade de influenciá-los, nós já teremos desenvolvido uma apreciação pela situação e [saberemos] como queremos moldá-la.”

Essa realidade implica coordenação e planejamento aos militares, especialmente na comunicação entre os oficiais de alto escalão, que idealizam a estratégia, e as tropas em campo, que devem executá-la. Desafio semelhante ocorre no negócio entre gestores sênior que criam campanhas de *marketing* ou orientam aquisições, e vendedores e compradores que conduzem as verdadeiras transações.

A solução nas Forças Armadas tem sido diferenciar meios e fins quando as ordens são dadas. O manual do Corpo de Fuzileiros Navais, *Warfighting*, estabelece que toda missão tem duas partes: a tarefa e a intenção por trás dela. “A tarefa denota *o que* deve ser feito, e às vezes *quando* e *onde*; a intenção explica *por quê*. Das duas, a *intenção* é predominante.”

Quando circunstâncias alteradas fazem uma tarefa específica se tornar obsoleta, os soldados podem procurar por seu propósito subjacente e imaginar outra forma de executá-la. “Essa é a liberdade de iniciativa que permite o bom andamento de operações que tanto desejamos. Sem restrições vindas de cima, os subordinados podem adaptar suas ações para a situação modificada. Eles informam ao comandante o que fizeram, mas não esperam por permissão.”

Os oficiais são treinados para fazer suas próprias declarações de intenção de maneira clara e concisa. Por exemplo, a intenção pode ser expressa como “controle a ponte com o objetivo de prevenir que o inimigo escape atravessando o rio”. Uma declaração ambígua poderia ser mal interpretada e justificar uma ação contrária ao que o comandante na verdade quis dizer, ou deixar as tropas desorientadas em relação ao que fazer em seguida. Os soldados são informados para que peçam orientações claras, se nada tiver sido fornecido.

Karl Weick, um renomado teórico organizacional da University of Michigan, adaptou o conceito de intenção do comandante para a liderança em geral. Sua constatação do que os líderes precisam para transmitir as instruções é, em si, um modelo de clareza:

Situação: Aqui está o que eu acho que estamos enfrentando.
Tarefa: Aqui está o que eu acho que devemos fazer.
Intenção: Aqui está o motivo.
Preocupações: Aqui está no que devemos prestar atenção.
***Feedback*:** Agora, fale comigo.

A negociação em nome de outros – empresa, organização ou cliente – é bastante desagradável quando as pessoas cujos interesses você está tentando atender não conseguem explicar suas prioridades de forma coerente. Isso pode tanto ser uma falha deles quanto sua também, se você não exigir esclarecimento. Do mesmo modo, se você pedir que outros negociem para você, estabeleça qual é sua intenção subjacente de modo que eles possam improvisar de forma inteligente, caso as circunstâncias sejam alteradas. Para aguçar sua descrição do que você quer alcançar, seja explícito sobre o que você *não* quer que aconteça. Muitas vezes, quando você negocia, você irá se reportar somente a si mesmo. Ao vender uma casa ou procurar um novo emprego, não confunda os planos com planejamento, ou finalidades de curto prazo com as de longo prazo. Relembrar sua intenção fundamental irá permitir que você aplique uma estratégia consistente.

No dia 5 de junho de 1944, na véspera do desembarque na Normandia, Eisenhower transmitiu uma estimulante ordem, via rádio, às forças norte-americanas na Inglaterra, que esperavam para atravessar o traiçoeiro Canal da Mancha. "Vocês estão prestes a embarcar em uma grande cruzada", disse ele. "O curso foi alterado! Os homens livres do mundo estão marchando rumo à vitória!"

Escondida na manga, contudo, estava uma segunda mensagem, que ele tinha rabiscado num bloco de notas comum e estava mantendo reservada. "Nossos desembarques nas regiões de Cherburgo e Le Havre falharam para ganhar um ponto de apoio satisfatório, e eu retirei as tropas", dizia a anotação. "Se houver quaisquer tentativas de atribuir culpa ou falha, são somente minhas."

Felizmente para o mundo, Ike nunca precisou entregar aquela segunda mensagem, mas particularmente ele se permitiu a possibilidade de errar. A despeito de uma preparação sem precedentes – o aglomerado de navios, aviões, armamento e centenas de milhares de militares –, ele sabia que o sucesso não estava garantido.

APRENDIZADO NA BASE

Nos conflitos atuais, os soldados devem estar preparados tanto para combater forças hostis quanto para negociar com oficiais locais, contratantes e cidadãos pegos no fogo cruzado. Em 1997, o general do Corpo de Fuzileiros Navais norte-americano Charles Krulak descreveu o escopo das futuras missões militares:

"Em um momento, nossos membros de serviço irão alimentar e vestir refugiados desabrigados, providenciando assistência humanitária. No momento seguinte, eles irão

separar duas tribos em guerra – conduzindo operações de manutenção da paz – e, por fim, eles irão lutar em uma batalha de média intensidade e altamente letal – tudo no mesmo dia... tudo dentro de três blocos de uma cidade. Isso será o que chamamos de ‘guerra de três blocos’.”

Em 2007, o major Leonard Lira foi enviado ao Iraque para uma segunda visita. A tarefa de sua unidade – a Cavalaria 2-14 – era proteger Taji, uma torre logo ao norte de Bagdá. Foi designado a Lira e outros oficiais sênior que interrompessem o fluxo de rebeldes transportando armas, dispositivos explosivos e homens-bomba. Eles concluíram que a segurança teria maior probabilidade de ser alcançada por meio da promoção da reconciliação naquela área do que com o uso de meios letais. Um dos projetos patrocinados pelo exército era melhorar os sistemas de irrigação local de modo que os agricultores tivessem renda e os moradores da cidade tivessem o tão necessário alimento. Especialistas do Departamento de Agricultura norte-americano engendraram um eficiente projeto. A unidade de Lira tinha o trabalho de fazer com que as facções locais trabalhassem juntas para que o sistema fosse construído.

Antes do desenvolvimento, membros da unidade de Lira estavam realizando um treinamento em negociação. Eles estavam aprendendo sobre zonas de acordo, MAANAs (opções de vitória fácil) e outros conceitos familiares. O quadro de funcionários também estava praticando exercícios de dramatização. “Embora o treinamento fosse extenso”, Lira disse depois, “nada disso preparou adequadamente a unidade para o que encontrou no Iraque”.

Inicialmente, ele tinha organizado fóruns para promover maior colaboração. “Todas as tribos tornaram públicas suas declarações de reconciliação”, disse ele, “mas longe da mesa do fórum, elas retornaram às suas posições arraigadas e tentaram uma excluir a outra do comitê local”. As novas valas de irrigação muitas vezes eram bloqueadas ou sabotadas. Conflitos violentos às vezes aconteciam.

No começo, a Al Qaeda foi culpada no Iraque. Tornou-se aparente, contudo, que a maior parte do problema era causada por alguns agricultores que estavam tentando forçar a retirada de competidores cortando o fornecimento de água deles. A equipe de Lira estava trabalhando com as ferramentas “Negotiation 1.0”, como denominado por ele, mas as simples prescrições “linear, procedimento padrão, *checklist*” não se aplicavam ao ambiente complexo e rapidamente mutável com que eles lidavam. Lira então adotou outras estruturas de base para lidar com o planejamento nesses contextos dinâmicos. “Uma vez que havíamos entendido o resto da história de por que a água não estava fluindo”, explicou ele, “éramos capazes de ajudar o conselho local de reconciliação e o governo da cidade a liderarem um processo de negociação que possibilitasse que os canais de irrigação funcionassem corretamente.”

Essa mudança na estratégia de negociação exemplifica o aprendizado de giro duplo. Isso envolve a rápida avaliação OODA de seus micromovimentos e as consequências deles. Mas em um segundo e mais elevado nível, leva à reflexão crítica sobre você estar olhando para um problema da maneira correta. Lira teve a disciplina para descartar seu *kit* de ferramentas Negotiation 1.0 e desenvolver uma abordagem mais sofisticada. As práticas de negociação

da Cavalaria 2-14 tornaram-se um modelo para as unidades das forças armadas em qualquer lugar.

Os negociadores militares também têm de ser ágeis. Em 2003, nos primeiros dias da guerra no Iraque, o tenente-coronel Chris Hughes liderou uma unidade de soldados para se encontrar com o Grande Aiatolá Ali al-Sistani em Najaf para ajudar a fomentar apoio local ao esforço norte-americano. Uma multidão crescente de civis estava ansiosa para saber as intenções dos soldados, e com medo de que eles pudessem violar a santidade da mesquita próxima dali. Rapidamente correram rumores, talvez iniciados por rebeldes, de que os americanos estavam lá para prender o Aiatolá.

Para Dan Baum, um jornalista da revista *New Yorker*, assistindo à transmissão televisiva nos Estados Unidos, aquilo parecia um desastre em formação. "Os iraquianos estavam gritando, frenéticos de raiva", escreveu ele depois. "Do jeito que a câmera estava balançando, parecia que o *cameraman* estava tão assustado quanto os soldados. É isso, pensei. Um tiro vai sair de algum lugar, os americanos vão abrir fogo e o mundo vai testemunhar o massacre de My Lai na guerra do Iraque."

Mas isso não aconteceu. Hughes e seus soldados não tentaram forçar sua passagem pela rua lotada. Sequer um tiro foi dado. Em vez disso, Hughes deu um passo à frente, segurando seu rifle alto, mas apontado para baixo. "Sorriam", disse ele para suas tropas. "Não apontem suas armas para eles. Relaxem." Ele então ordenou que os militares se ajoelhassem e apontassem suas armas para baixo, como ele havia feito. Quando a tensão diminuiu, ele disse "levantem-se calmamente e desloquem-se para trás. Continuem sorrindo". Os soldados afastaram-se. Hughes curvou levemente sua cabeça para a multidão e deixou que a conversa com o aiatolá aguardasse mais um dia.

Hughes não esperava negociar com uma multidão raivosa naquele dia, nem nunca tinha sido instruído sobre o gesto específico de ter suas tropas ajoelhadas. Mas manter em destaque o propósito de sua missão – ganhar a confiança do aiatolá e dos seus apoiadores – permitiu que ele improvisasse naquele momento. A mesquita era o santuário xiita mais sagrado do Iraque. A violência ali poderia incitar uma forte oposição à coalizão liderada pelos Estados Unidos. "Foi uma mudança muito pensada", explicou Hughes mais tarde. "Se alguém atirasse no ar, haveria algum tipo de massacre." Chris Hughes (agora general) observou o cenário de revolta, reorientou-se e agiu com paciência, respeito e resolução.

PONTOS-CHAVE

- Observe, oriente-se, decida e aja – várias, várias e várias vezes.
- Fique atento às incompatibilidades entre o que você espera e o que realmente se desenrola.
- Tenha uma propensão para agir do começo ao fim.
- Esteja preparado para o que tem maior probabilidade de acontecer e para o que seria mais desafiador.

13. N.T.: *chicken sexers* são os especialistas capazes de determinar o sexo do frango.

14. N.T.: Em tradução livre, *Lâmpadas e sombras: a procura das soluções para tomar decisões adaptáveis*.

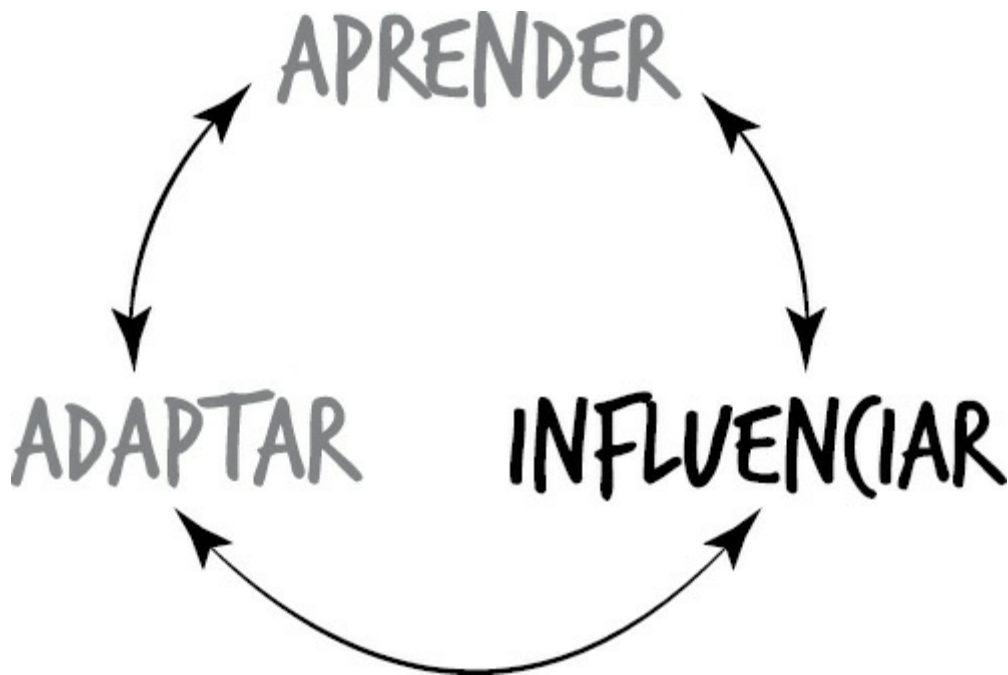
15. N.T.: Em tradução livre, *Faça a sua sorte: 12 passos para assumir riscos inteligentes nos negócios.*

16. N.T.: Em tradução livre, *Negócios do corpo do Exército: os 30 princípios de gestão do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos*.

PARTE TRÊS

Gestão de processo

Pense na Irlanda do Norte, onde o antigo conflito conhecido como The Troubles [os problemas] terminou quando inimigos de longa data se uniram para formar um governo de poder compartilhado. Isso aconteceu oitocentos anos depois que a Grã-Bretanha deu início à sua dominação da Irlanda, oitenta e seis anos depois da divisão da Irlanda, trinta e oito anos depois que o Exército Britânico formalmente iniciou sua mais recente missão na Irlanda, onze anos depois que as negociações de paz começaram, e nove anos depois que o acordo de paz foi assinado. Nas negociações que levaram a esse acordo, tivemos setecentos dias de falha e um dia de sucesso.

– SENADOR GEORGE MITCHELL, ENVIADO ESPECIAL NORTE-AMERICANO À IRLANDA DO NORTE

[8] Inícios

Katie Stevenson estava flertando com a ideia de mudar de carreira. Ela tinha ido trabalhar na revista *Hiking* logo que saiu da faculdade. As pessoas lá eram legais e ela apreciava a mistura de trabalho editorial e administrativo. O salário, no entanto, era ridiculamente baixo, e havia pouca perspectiva de crescimento.

Uma *geek* autodeclarada, Katie desenvolveu um serviço paralelo de hospedagem de sites para complementar sua renda. Dentro de uns dois anos, o negócio exigiu atenção exclusiva e, então, ela saiu da revista. Quando seu novo empreendimento continuou a crescer, ela contratou *freelancers* para assumir um pouco do trabalho. O dinheiro era melhor, mas não ótimo, e as horas de dedicação se mostravam fatigantes.

Como resultado, Katie foi conferir uma vaga na Pullman Press, uma pequena editora que ela admirava. Contudo, ela duvidou que o cargo fosse ser um degrau acima, uma vez que a empresa havia divulgado um anúncio de especialista em tecnologia da informação para melhorar a rede interna e o sistema de pedidos automatizado. Katie tinha a habilidade técnica necessária, mas queria um cargo com maior responsabilidade gerencial e potencial criativo.

Mesmo assim, ela foi fazer uma entrevista, pensando que poderia ao menos expandir seus contatos. Na conversa, Katie se deu muito bem com o pessoal da Pullman. Ela foi franca sobre sua relutância em aceitar um emprego de bastidores e começou a descrever o que ela queria fazer: especificamente, encontrar um local onde ela pudesse usar mídias sociais para divulgar conteúdo e explorar a comunicação on-line.

A equipe da Pullman ficou empolgada com as ideias dela e impressionada com sua habilidade óbvia para implementá-las. No meio da entrevista, Katie percebeu que, em vez da esperada conversa trivial de "vamos nos conhecer", ela estava em uma importante negociação. Ela sentiu um frio na barriga. Esse novo trabalho que eles estavam analisando parecia quase bom demais para ser verdade. "Espero que eu não tenha sido muito informal", disse para si mesma. "É melhor eu não estragar tudo."

O humor de Katie mudou, mas todos os outros ainda pareciam relaxados e contentes. Ela pensou consigo mesma que era fácil ser agradável quando tudo era superficial, mas tratar dos detalhes seria complicado. A mudança para uma vaga mais sênior do que a divulgada ia levantar questões organizacionais. Quem se reportaria a quem? Quais recursos seriam direcionados para essa nova iniciativa? Logo, eles teriam de tocar na incômoda questão do dinheiro.

Tudo acabou se resolvendo. Foram três reuniões seguidas, mas Katie conseguiu um

emprego incrível na Pullman, onde ela continua prosperando. Mas agora, cinco anos depois, ela ainda descreve sua primeira percepção de que estava em uma negociação como uma sensação de "uma nuvem passando pelo sol". Até aquele ponto, a conversa tinha sido agradável e fácil. De repente, ela sentiu um arrepio.

Eram as mesmas pessoas na mesma sala explorando as mesmas possibilidades. A única mudança estava na cabeça de Katie. Ter um emprego em jogo deixou a conversa assombrosa para ela. Quando parecia que não tinha nada a perder, ela tinha sido ela mesma. Quando as apostas aumentaram, ela começou a se preocupar com a impressão que estava passando. "Quanto eu posso pedir de salário", ela se perguntou, "se eu não tenho a menor ideia do quanto esses caras estão ganhando?". Com certeza, todo o pessoal da Pullman parecia muito simpático, mas será que algum deles tinha vida pessoal?

A ironia, é claro, é que Katie tinha chegado até ali na conversa por ter se mostrado aberta, envolvida e confiante. Se ela tivesse sido cautelosa e ansiosa desde o começo, a possibilidade de criar um novo cargo talvez nunca tivesse surgido. **Paradoxalmente, ver algo como uma negociação pode tornar mais difícil chegar a um acordo.** Isso muda a nossa percepção das pessoas e influencia como nos relacionamos com elas. Pode acontecer quando uma negociação surge de uma conversa, como aconteceu com Katie, ou quando nossa intenção desde o início é fazer um acordo. As impressões e atitudes que são impulsionadas quando percebemos que estamos negociando pode ter impacto permanente no processo – às vezes, para melhor, embora muitas vezes seja para pior. Sim, é possível se livrar de um começo horrível e recuperar o equilíbrio no final. E podemos começar bem, mas logo esgotar nossa energia. Os inícios, contudo, são importantes. A negociação é suficientemente desafiadora por si para a tornarmos mais pesada para nós mesmo começando com o pé esquerdo.

QUEM, O QUE E COMO

Este capítulo oferece uma análise detalhada dos inícios. Vamos dar atenção especial à dança da negociação, como o que uma pessoa diz influencia seja lá o que sua contraparte diga em seguida. Nos momentos iniciais, três importantes coisas acontecem – envolvimento, formulação e delineamento – e elas acontecem simultaneamente.

O envolvimento define o *quem* da negociação. Refere-se à identidade, aos papéis e às relações. Como demonstrado pelos sociopsicólogos e neurocientistas, formamos nossos julgamentos de outras pessoas de maneira ultrafácil (assim como elas fazem conosco). Em um nível visceral, rotulamos alguém como amigo ou inimigo. Também medimos poder e *status*. No primeiro contato, nós avaliamos se lidar com eles será fácil ou difícil. Quanto menos sabemos de uma pessoa específica, mais nossas impressões são conduzidas por nossa personalidade e pelas circunstâncias. A natureza da negociação em particular pode nos inclinar em direção a avaliações negativas. Se estivermos inseguros em relação a confiar ou não na outra parte, podemos acabar fazendo uma leitura do comportamento e de comentários ambíguos como hostis.

ENVOLVIMENTO: DEFINE A RELAÇÃO

AMIGO OU INIMIGO?

FÁCIL OU DIFÍCIL?

EM CIMA OU EMBAIXO?

A formulação, por sua vez, é *o que* da negociação. É a maneira como as partes definem a tarefa. Estamos procurando uma parceria, resolvendo um conflito ou simplesmente pechinchando? Essa é uma questão de princípios elevados ou de rotina? Essas perguntas não podem ser respondidas de forma unilateral. Muitas vezes, elas precisam ser negociadas, embora isso raramente seja feito de modo explícito. O *quem* da negociação – como as partes veem uma à outra na relação – está associado a *o que* elas pensam que estão abordando.

FORMULAÇÃO: DEFINE A TAREFA

UMA COMPETIÇÃO GANHA-PERDE?

UM ESFORÇO COLABORATIVO?

ALGO NO MEIO DESSES DOIS?

Por fim, o delineamento é o *como* da negociação. É a forma pela qual as partes estabelecem o tom e o andamento do processo. O *como* está intimamente ligado a *quem* e *o que*, a maneira como as partes se relacionam uma com a outra e definem a tarefa em questão. Como as pessoas realmente interagem às vezes não condiz com suas intenções ou autoimagem. Incompatibilidades enfraquecem o desempenho.

DELINEAMENTO: DEFINE O PROCESSO

JOGO DE PECHINCHA?

EXPLORAÇÃO CRIATIVA?

ESPERAR E VER?

Você negocia *como negociar* toda e qualquer vez que se senta em uma mesa de negociação. Isso ficou claro para mim por meio de um projeto que um colega e eu fizemos muitos anos atrás. Nós gravamos profissionais do ramo imobiliário negociando um acordo de longa data que envolvia um *shopping center* prestes a ser construído. Os participantes interpretaram o papel de um corretor local ou de um varejista nacional que deveria comandar a principal loja do novo *shopping*. Estipulamos que a maioria das cláusulas no contrato já tinha sido elaborada, mas as partes ainda estavam num impasse em relação às cláusulas de uso, adjudicação e sublocação. O corretor queria um controle rigoroso sobre como os espaços alugados seriam usados, de modo que o inquilino varejista não competisse com as lojas menores no *shopping*. Por sua vez, o inquilino insistia em ter flexibilidade para se adaptar às condições do mercado em mudança. Nossos participantes foram convocados para tentar resolver esse impasse.

Meu colega e eu procuramos analisar como os negociadores resolvem questões difíceis diante dos termos de contrato que definiriam os respectivos direitos e responsabilidades das partes. Nós queríamos que as pessoas fossem elas mesmas, então nossas instruções foram simples: estabeleça o que você quer conseguir, dissemos a eles, e estabeleça como conseguir.

O que demonstraremos a seguir são transcrições verbais dos momentos iniciais de duas duplas isoladas de profissionais negociando o mesmo arrendamento. Como você verá, às vezes uma parte irá interromper a outra. Outras vezes, uma pessoa vai começar com uma ideia e então pular para outra, sem completar sua frase de forma suave. É assim que as pessoas falam. Mas o mais importante é que você também verá que as duas partes negociam de modo bem diferente. Ler o texto em uma página impressa não é a mesma coisa que ouvir o tom de voz ou ver a linguagem corporal deles, é claro, mas os diálogos em contraste são impressionantes.

Suas diferentes abordagens não podem ser justificadas pela cultura. Esses quatro participantes eram todos advogados de meia-idade, brancos, vindos da região de Boston. Apesar disso, a variável fundamental era como eles viam o processo de negociação – especificamente, o modo como administraram o *quem*, *o que* e o *como* do início. Nós levamos os participantes para um estúdio no *campus* e os colocamos sentados em uma mesa redonda e pequena. Então, ligamos as câmeras e saímos da sala. Eles começaram a partir daí. Esta é a primeira dupla:

Inquilino A: Bem-vindo ao meu escritório.
Corretor A: Como vai, John? [*Levantando para pegar na mão do inquilino*]
Inquilino A: Muito bem. Que bom vê-lo de novo.
Corretor A: Você tem salas muito bonitas aqui.
Inquilino A: Obrigado, obrigado. Você deveria vir mais vezes.
Corretor A: São impressionantes. Veja, sei que você tem uma reunião daqui a uns quarenta e cinco minutos, então poderíamos tentar finalizar essas cláusulas o mais rápido que pudermos.
Inquilino A: Ahn-han.

Corretor A: Honestamente, eu entendo que essas são as únicas cláusulas que faltam para finalizarmos o acordo. É importante para nós fecharmos isso. Estamos prontos para começar a construir.
Inquilino A: Ahn-han.
Corretor A: Estamos com tudo pronto, todas as nossas autorizações, o terreno, tudo sob controle. Ah, e obviamente você é o arrendatário principal. Precisamos de você.
Inquilino A: Bem, nós estamos bem cientes disso.
Corretor A: Eu sei. Por outro lado, se não pudermos fechar um negócio, nós vamos ter de procurar outra pessoa. Mas eu não vejo nenhuma razão para não chegarmos a um acordo sobre essas duas cláusulas. Acho que, como ponto de partida, você fez... [*pausa*] Foi você que elaborou esse contrato?
Inquilino A: Eu tive um dedo nisso, mas nosso conselheiro corporativo sênior fez o trabalho braçal.
Corretor A: Rapaz, eu tenho que dizer que eles tinham aparecido com a menor cláusula de uso, adjudicação e sublocação que eu já tinha visto. E...
Inquilino A: Ah, eu já vi menores, mas tudo bem.
Corretor A: Bem, talvez se você eliminar isso por inteiro, seria a única coisa, mas...
Inquilino A: Eu gostaria de...
Corretor A: Bem...
Inquilino A: Por que não fazemos isso, então, aí podemos todos ir para casa e almoçar.
Corretor A: Eu acho que nós podemos ter um bom contrato. O único problema é que eu não acho que seria financiável, e não acho que conseguiríamos nenhum outro arrendatário. E nós não queremos você lá sozinho. Você não quer estar lá sozinho. Então eu acho que existe... tenho certeza de que você já... fez vários outros acordos em que existem arrendatários-satélite e que responderam às suas necessidades. Com certeza, nós já fizemos muitos outros contratos assim. Esse vai ser um *shopping* regional espetacular. Então vamos tentar concluir e ver se conseguimos chegar a um acordo.
Inquilino A: Você sabe qual é a nossa posição. Você e eu não vamos discutir o que é financiável ou não, mas se você acha que pode financiar uma locação com uma cláusula restrita, então a cláusula de uso e adjudicação não vai causar nenhum problema a mais. Eu gostaria de compartilhar do seu entusiasmo pelo mercado. Nós achamos que vai ser um bom mercado, mas não estamos dispostos a correr o risco que você está. Você é o corretor. É um risco natural para você. Nós estamos dispostos a entrar e ser a loja principal de seu *shopping*. E como você disse, vocês precisam de nós...
Corretor A: Sem dúvida.
Inquilino A: ... talvez mais do que precisamos de vocês

Essa conversa foi inteira transcrita. Supostamente, esses negociadores estavam estabelecendo a base para uma relação de negócios que poderia durar uma década ou mais. No entanto, em apenas dois minutos, o corretor declara que ele está pronto para conseguir outra pessoa para ser o principal arrendatário, e o varejista responde que tudo bem por ele. Do começo ao fim, existe um “ti-ti-ti” de perguntas agressivas e réplicas desagradáveis.

Quando eu mostro o videoclipe em sala, pergunto às pessoas o que foi que deu errado. Muitas vezes, alguém diz que é quando o corretor fala de encontrar outro arrendatário. Mas então outra pessoa em geral observa como aquele comentário é uma resposta defensiva à fala fria do arrendatário dizendo que ele está "bem ciente" de que o corretor precisa dele. Como colocou uma pessoa que assistiu, "o pobre corretor levanta uma bandeira branca, mas o arrendatário lhe responde com uma pancada".

Outros voltam ainda mais no diálogo, percebendo que as partes apressam quaisquer gentilezas e pulam direto para a conversa sobre o projeto. Alguns antipatizam com o que ouvem como um tom presunçoso quando o corretor afirma que é necessário "finalizar essas cláusulas o mais rápido que pudermos", uma vez que eles têm apenas quarenta e cinco minutos para negociar. Essas observações são todas válidas. E elas são fáceis se nos dermos ao luxo de refletir depois de parar o vídeo ou reler a transcrição. Se tivéssemos tempo para pensar, esperaríamos ser mais hábeis nós mesmos.

No entanto, o problema aqui é mais do que a soma de comentários superficiais. No fundo, nenhuma parte parece ter consciência de para onde a conversa deve ir. Eles acabam presos em pequenas discussões verbais, cada um querendo se sobrepujar a seja lá o que o outro tenha acabado de dizer. E lembre-se de que nós não dissemos a ninguém para serem antagonistas. Esses negociadores tropeçaram e caíram nesse tipo de comportamento.

Dê apenas uma olhada nas longas declarações que cada parte faz, próximo do fim do trecho. Eles declamam a negatividade. O corretor consegue espremer um quarteto de "nãos" em meros dez segundos e lança um "problema" como boa medida. Como era de se prever, o arrendatário responde à altura, contradizendo que não há objetivo em "discutir" se o arrendamento seria financiável. "Você sabe qual é a nossa posição", diz ele.

Nesse breve trecho de um início, as partes responderam à pergunta *quem*: eles serão inimigos, e o relacionamento entre eles não será fácil. Enquanto eles estão se acotovelando sobre o poder – quem está em cima e quem está embaixo –, o arrendatário em prospecção parece estar vencendo a batalha. Quanto a formular *o que* essa negociação ocasiona, para eles é uma questão de quais termos de contrato irão prevalecer. E no que diz respeito a estabelecer normas de *como* eles irão interagir, ambas as partes estão num jogo de "contradição e desafio", embora nenhum deles possa ter conscientemente decidido fazer isso.

Esse confronto não foi, contudo, inevitável. Sim, os participantes tiveram questões difíceis para resolver, mas nós gravamos outros negociadores que colaboraram entre si com sucesso (de novo, sem nenhuma instrução nossa). Os melhores deles eram improvisadores naturais. Compare a interação entre os dois que acabamos de conhecer e esta segunda dupla:

Corretor B: Bem, Mike, nós fizemos uma visita com você no novo espaço. Por que não vemos se podemos dar início ao negócio em questão que foi jogado no nosso colo nessas últimas duas semanas? [*Pausa.*]

Arrendatário B: Bem, parece que estamos bem distantes com esse arrendamento. Pelo menos, é o que me informaram, mas eles deixaram a parte mais difícil para nós, Tom.

Corretor B: Certo, certo. Isso é um sinal de que estamos agindo bem ou de que não

estamos fazendo o suficiente....

Arrendatário B: [*Risadas.*]

Corretor B: ... dentro de nossas respectivas organizações. Uma das coisas que eu fiz aqui, e apenas gostaria de... e você já fez contratos suficientes desse tipo em todo o país para ter uma noção clara de onde estamos partindo, e provavelmente você já esteve dos dois lados. A última resposta, pelo que entendi (deve ter sido do cara do nosso lado que não quis fazer anotações muito longas), era, eu imagino, que estão faltando uso, adjudicação e sublocação. É isso. E foi uma ótima resposta, uma boa resposta de negociação na última vez: política empresarial.

Arrendatário B: Certo, certo, política empresarial.

Corretor B: O que eu acho que evidencia o que você e eu buscamos no arrendamento – que é um retrato da sua influência... Se pudermos resolver problemas específicos que você tem, sem problema. Eu só não posso, você sabe, ter você comandando uma Chandler Warehouse lá dentro...

Arrendatário B: Certo.

Corretor B: ... com os sessenta ou setenta arrendatários contando o seu nome de peso na jogada. Como... como você pode me ajudar com isso? Que tipo de coisa está atrás da linha da política empresarial?

Arrendatário B: Bem, a cláusula que está no arrendamento agora é, eu acho, nossa cláusula padrão.

Corretor B: Isso é ótimo. Gosto disso quando olho do seu ponto de vista.

Arrendatário B: Com certeza, é uma boa. A, é... e é claro que ela foi projetada para nos dar flexibilidade, obviamente. São comuns as nossas preocupações em relação a mudanças nas circunstâncias e ter a flexibilidade necessária. Mas eu entendo que você tenha preocupações opostas que tornam isso difícil na sua perspectiva. Eu acho que, como estive em negociações anteriores, e eu entendo que você ainda não...

Corretor B: Certo.

Arrendatário B: ... nós provavelmente temos de tentar entender as preocupações das duas partes. E eu estava interessado em quais problemas específicos você tinha visto nessa cláusula, neste *shopping*. E então talvez possamos trabalhar nisso a partir daí.

Eu assisti a essas gravações inúmeras vezes, mas ainda fico impressionado com o tanto que esse segundo início é diferente. O que pode parecer, à primeira vista, uma brincadeira leve é, se olharmos de perto, a maneira dos negociadores de entrarem em sincronia. Nos dois minutos que a primeira dupla gastou para entrar numa rixa, esses outros dois deixaram seus ternos de lado e se propuseram a resolver os problemas práticos diante de suas respectivas empresas.

De certo modo, as duas partes negociaram como elas iriam negociar, mas somente a segunda fez isso bem. Eles encontraram uma maneira de falar um *com* o outro, não um *ao* outro, como no primeiro caso. Eles fizeram isso de modo implícito. Nem mesmo o negociador da segunda dupla disse: “eu acho que devemos usar uma abordagem colaborativa, com foco na solução de problemas, você não acha?”. Essa pergunta é

desagradável, uma vez que compele as partes em direção a uma única resposta razoável.

Em vez de falar de forma abstrata, o corretor B estabelece o que ele propõe logo no começo ao caracterizar o "negócio em questão que foi jogado no nosso colo".

A declaração pressupõe que ele e sua contraparte têm muito em comum e estão envolvidos na mesma tarefa. Então, tendo arremessado a bola no campo do arrendatário, ele para por um instante e espera para ouvir a resposta. Depois de uma breve pausa, o arrendatário B segue a regra "sim, e" dos comediantes de improviso e formula seu comentário de início: "bem, parece que estamos bem distantes com esse arrendamento. Pelo menos, é o que me informaram, mas eles deixaram a parte mais difícil para nós, Tom".

Ao ouvir isso, o corretor B sorri e acrescenta, ele também, um "sim, e" ao dizer "isso é um sinal de que estamos agindo bem ou de que não estamos fazendo o suficiente dentro de nossas respectivas organizações". Sua piadinha provoca uma risada do arrendatário em prospecção. Em apenas alguns segundos, eles estão de fora e no comando.

O envolvimento é inerentemente um processo mútuo. Nessa conversa, as partes concordaram que ou eles iam bancar os heróis ali, resgatando o negócio do desastre, ou ambos seriam os lixeiros que limpariam a sujeira deixada pelos negociadores anteriores. Essa atitude compartilhada é reforçada pela linguagem positiva deles. (Observe, por exemplo, a recordação do arrendatário de que "estamos bem distantes" e a cooperação do corretor B, "certo, certo".)

Na mesma sintonia, esses dois negociadores referem-se um ao outro como Tom e Mike. Eles também preferem o plural *nós* em vez do singular *eu* e *você*. Diferentemente, o corretor A e o arrendatário A mencionam o nome um do outro apenas uma vez, e o uso do pronome singular amplia ainda mais a distância entre eles. Cada um atribui motivos ao outro. Talvez o corretor A esteja correto quando ele afirma "você não quer estar lá sozinho", mas ninguém gosta de ser informado sobre o que pensa ou quer.

Ficar analisando a gramática pode parecer picuinha, mas a linguagem que nós usamos influencia como as outras pessoas nos veem. Seria tolo pregar que nós podemos vencer amigos e influenciar estranhos apenas usando o nome deles em cada frase – Dale Carnegie ao contrário. Mas esses pronomes em particular assinalam como as pessoas consideram uma relação. *Eu* e *você* diz uma coisa, enquanto *nós* diz exatamente outra.

A segunda dupla de negociadores imobiliários também trocou agrados e piadinhas. De forma mais sutil, eles se espelharam na postura e nos maneirismos um do outro. Por trás de cada momento, eles estavam fazendo um trabalho sério. Enquanto isso, a primeira dupla estava fora de sincronia desde o começo, intercambiando em um vai e volta de declarações e desafios. A única coisa sobre o que os dois concordaram – e entraram num acordo antes – foi se verem como inimigos. Uma vez que essas impressões são formadas, é difícil descartá-las.

As duas duplas também formularam suas tarefas (o *que* da negociação) de forma diferente. Os dois primeiros negociadores agiram como se o emprego deles fosse fazer as ações caírem e defenderam suas posições. (De fato, o arrendatário usa exatamente a palavra *posição*.) Aliás, eles nunca questionaram interesses subjacentes ou revelaram suas prioridades. Eles logo entraram em seu próprio tipo de sincronia ao aderir a um jogo de

você contra mim. É duvidoso que cada um deles quisesse fazer parte de uma luta livre. Cada um pode se imaginar como um negociador cooperativo, mas aqui culparam a outra pessoa pelo desacordo. Se é assim, cada um pode estar meio certo, uma vez que nenhum deles parecia estar pensando: "essa conversa está seguindo o caminho que eu quero?".

Assim como para os últimos dois, eu não posso dizer que o comportamento colaborativo deles estava conscientemente orquestrado. Talvez sim, talvez não. Mas, no vídeo, ambas as partes estão claramente mais atentas à forma como o relacionamento deles está se configurando. A conversa sobre o problema sendo jogado no colo deles estabeleceu uma conexão. Isso também configura seus predecessores como adversários contra os quais jogariam. Ao definir a tarefa antes deles, esses negociadores se alinharam contra o problema, em vez de um contra o outro.

A dupla B também tratou de um terceiro aspecto dos inícios: estabelecer normas para ir adiante, o chamado *como* da negociação. De modo diferente do corretor A, que perguntou bruscamente: "foi você que elaborou esse contrato?", o corretor B usou do humor para despersonalizar as questões. Observe como ele recusa a proposta original do arrendatário com a observação "gosto disso quando olho do seu ponto de vista" e como pergunta seriamente: "que tipo de coisa está atrás da linha da política empresarial?".

É quando a brincadeira para e começa o trabalho substancial. O arrendatário B responde à pergunta específica explicando que os termos do contrato esboçado haviam sido projetados para dar à sua empresa flexibilidade para lidar com mudanças nas circunstâncias. Ele reconhece que o corretor pode ter preocupações opostas. Então, ele vai além ao sugerir que eles disponham dos interesses práticos das partes antes de rever a parte específica do arrendamento: "eu acho que, como estive em negociações anteriores, e eu entendo que você ainda não, nós provavelmente temos de tentar entender as preocupações das duas partes".

Ninguém ergueu uma espada – ou fez uma concessão, aliás. Ninguém tentou justificar sua posição. Em vez disso, o arrendatário B continua a perguntar sobre "quais problemas específicos você tinha visto nessa cláusula, neste *shopping*. E então talvez possamos trabalhar nisso a partir daí". Eles estavam dispostos a avançar no processo em razão do que eles realizaram ao definir a relação e a tarefa.

Observe como a primeira dupla praticamente não dá atenção ao processo. Os dois apenas improvisam. A única exceção vem apenas quinze segundos depois que eles se sentam. O arrendador agradece o arrendatário por uma visita dos últimos escritórios e então diz, "veja,

sei que você tem uma reunião daqui a uns quarenta e cinco minutos, então poderíamos tentar finalizar essas cláusulas o mais rápido que pudermos".

Quando eu paro o vídeo depois de um ponto adiante para a discussão em sala de aula, os alunos criticam que a observação foi forçada. Eles sentiram que aconteceu muito cedo, antes que tivesse ocorrido qualquer tentativa de estabelecer uma conexão. Eu perguntei para eles o que esse colega poderia fazer, então, uma vez que o tempo era curto e que há importantes questões para resolver. Se você estivesse sendo pressionado pelo tempo, como deveria deixar isso claro no começo, sem ser provocativo?

Os espectadores têm boas sugestões. Ajustes moderados na sua fala podem evocar uma resposta diferente. Dizer que "nós devemos" soa como se estivesse tudo decidido. A palavra *rapidamente* pode significar "eficientemente" para uma pessoa, mas "apressadamente" para outra. Se o corretor estivesse dando uma segunda chance, ele poderia ter dividido seu comentário em dois: "eu acho que temos apenas quarenta e cinco minutos hoje, é isso mesmo?".

Mesmo que o corretor esteja certo sobre esse ponto, verificar mais uma vez demonstra atenção. Nesse caso, isso também induziria um "sim" vindo do outro lado – uma palavra que ele gostaria que o outro lado tivesse usado. Com isso posto, ele poderia então perguntar: "certo, então como podemos usar melhor o tempo que nós temos?". Uma pergunta como essa toca cada uma das bases de envolvimento, formulação e delineamento. A outra pessoa é convidada a estabelecer uma conexão e entender que eles têm, portanto, uma tarefa comum. Esse é um primeiro passo para articular um processo de finalizar aquela tarefa.

SAIR COM O PÉ DIREITO

Vamos testar o modelo de envolvimento → formulação → delineamento de inícios levando em conta três perguntas sobre a dupla amigável de negociações:

1. Eles não evitaram a questão de poder? Afinal de contas, o arrendatário está na posição mais forte.
2. Considerando os estilos deles, eles não tiveram muita sorte de terem sido escalados para uma negociação juntos? Qualquer um deles poderia ter caído em uma transação contra o Sr. Você Precisa de Nós.
3. Quais atitudes específicas e habilidades explicam o sucesso deles?

Em relação ao projeto, houve um desequilíbrio de poder nesse exercício. O arrendatário em prospecção poderia abrir sua loja em qualquer lugar da região. Por contraste, o corretor estava sob pressão para fazer um negócio com uma rede nacional com nome de peso. Seu financiamento dependia de conseguir um arrendamento de longo prazo com um arrendatário merecedor de crédito. É por isso que as partes estavam trabalhando com base nos termos do contrato padrão do varejista.

As primeiras palavras que saíram da boca do arrendatário A foram "bem-vindo ao meu

escritório”. Embora nossos participantes estivessem em um estúdio descaracterizado, ele creditou o lugar para si mesmo e o corretor A assumiu um papel subserviente. O convidado, não incrivelmente gracioso, recostou-se em sua cadeira e falou pouco. O corretor, que parecia nervoso aos olhos da maioria dos espectadores, preencheu o silêncio estranho com uma falação automática – que combinou com sua aparência ansiosa. Assim, o palco já estava montado quando ele disse “precisamos de você”.

A segunda dupla não perde tempo com poses. Ambas as partes estavam tranquilas e envolvidas. O corretor amenizou a questão de poder quando se referiu à proposta inicial do arrendatário como “um retrato da sua influência”. Em tradução livre, isso pode significar ”somente alguém na sua posição de poder ousaria pedir tudo isso”. O subtexto, é claro, seria “vamos lá, você pode jogar algumas migalhas aqui para mim”.

Por trás das brincadeiras, essas partes também estão negociando aspectos importantes do relacionamento entre elas. Mas, ainda assim, por que você gostaria de lembrar a outra parte que ela está em cima e você embaixo? Nas circunstâncias adequadas, essa pode ser uma jogada inteligente. Antes de tudo, isso estabelece credibilidade. Se todo mundo sabe que é assim que as coisas são, há pouco para se ganhar fingindo outra coisa. Se você blefa demonstrando que tem influência quando na verdade não, o outro lado pode se sentir compelido a ensinar a você de outra maneira, dando-lhe uma lição.

Reconhecer o desequilíbrio expressa sua confiança de que você pode fazer tudo certo, apesar daquele fato. Quando o corretor B observa a influência de sua contraparte, ele sorri abertamente e enfatiza a palavra *retrato* com uma ênfase para cima e divertida. Ele está confirmando o poder do arrendatário B e sinalizando que qualquer acordo alcançado terá de funcionar para ele também. Ele não está fazendo uma ameaça, mas seu comportamento como um todo parece dizer que, com acordo ou sem acordo, o sol vai nascer amanhã. Por comparação, o comentário do corretor A sobre procurar outro arrendatário parece fraco.

É mais fácil expressar autoconfiança pessoalmente do que ao telefone. Nesse caso, os olhos do corretor estão bem abertos. Ele pode registrar a reação de sua contraparte e corrigir qualquer impressão errada imediatamente. As mesmas palavras sobre influência escritas em um texto ou e-mail podem parecer falsas e ofensivas, mas, no cenário certo, essas jogadas não são arriscadas. Elas podem encorajar o outro lado a se abrir e oferecer mais do que um “ahn-han” não comprometedor. E, se esse arrendatário específico está com um mau humor ou se sente compelido a dominar, o corretor B não revela fraqueza nem faz nenhuma concessão substancial. De fato, o sorriso dele e seus modos acessíveis demonstram sua estabilidade.

Como um comentário desses é recebido depende de sua sorte, boa ou má, no que diz respeito a quem está sentado do outro lado da mesa. Em nosso projeto, foi um acaso que as escalações de Mike e Tom (a segunda dupla) tenham sido concomitantes. Se suas agendas tivessem sido diferentes, Tom talvez tivesse saído com o arrendatário A (Sr. Você Precisa de Nós). Eu consigo apenas imaginar o que teria acontecido, mas com certeza teria sido diferente para os dois lados da mesa.

Suponhamos que, assim como fez antes, Tom tivesse começado a conversa referindo-se ao negócio em questão jogado no colo deles. (Relembre que ele pausou nesse ponto e esperou

por uma resposta.) Talvez esse arrendatário teria dito algo que não ajudasse como “o que você quer dizer com isso?”.

Talvez Tom imaginasse, consigo mesmo, que aquela observação poderia ser entendida como um desafio, embora fosse sábio o suficiente para não fazer isso logo no começo da conversa. Em vez de ficar na defensiva, ele poderia ter deixado a observação passar e ver se outra conversa despropositada colocaria o arrendatário na conversa. Ou ele poderia levantar a questão diretamente e explicar que, uma vez que ambos eram novos na negociação, faria sentido confirmar quais questões já haviam sendo levantadas e o que havia restado para eles resolverem. Se isso falhasse, poderia perguntar: “então, qual a melhor forma de resolvermos o que os nossos colegas estavam trabalhando antes?”.

Qualquer coisa que se desenrolasse dependeria do que Tom falasse e de seu comportamento. Meu palpite é que ele teria lidado com o negociador difícil com mais sucesso. Ele parecia confiante, mas não ameaçador. Seria menos provável que ele provocasse os testes e as humilhações que o corretor nervoso enfrentou, assim como ele não parece ser o tipo que se deixa levar em uma competição.

As negociações têm resultados melhores, é claro, quando as partes têm estilos compatíveis, como Mike e Tom. Ambos prestam atenção. Eles também sabem como fazer um solo e como fazer um acompanhamento. (Observe como cada um utiliza palavras positivas para encorajar o outro.) Mesmo suas brincadeiras empurram a negociação para a frente. Mais fundamentalmente, eles dizem “sim” à desordem, como diria o especialista do *jazz* Frank Barrett. Eles estão chegando a esse caso atrasados e com informações limitadas, mas agem como se isso fosse um novo início – uma oportunidade para suas respectivas empresas renegociarem como irão negociar.

PRIMEIRAS IMPRESSÕES

Nós temos uma chance de gerar uma primeira impressão. Uma nova pesquisa, feita por minha colega da Harvard Business School, Amy Cudd, sugere que a impressão que as pessoas realmente esperam ter pode funcionar em desvantagem.

Amy, que é sociopsicóloga, dedicou-se à extensa pesquisa sobre “inferências espontâneas de traço”, as impressões de alguém quando vê as características faciais de uma outra pessoa pela primeira vez. Em segundos, fazemos suposições em múltiplas dimensões. Amy foca em percepções de cordialidade e competência, uma vez que elas correspondem a 80% de nossa avaliação global. Nosso julgamento inicial é sobre cordialidade, especificamente se nós acreditamos que uma pessoa se sinta calorosa ou apresente frieza *contra nós*. (Isso é como a avaliação de amigo ou inimigo que mencionamos antes.) É como conhecemos as intenções de uma pessoa, positivas ou negativas. Um segundo ou mais depois, nós avaliamos sua competência, especialmente sua habilidade de manter uma inclinação. Ela tem a capacidade de nos fazer bem ou mal?

Os estudos de Amy revelaram um paradoxo curioso. Nós queremos que os outros estejam preocupados conosco, embora prefiramos *nos* ver como competentes. No contexto da

negociação, a competência pode significar tanto segurar uma mão pesada quanto ter habilidade no processo.

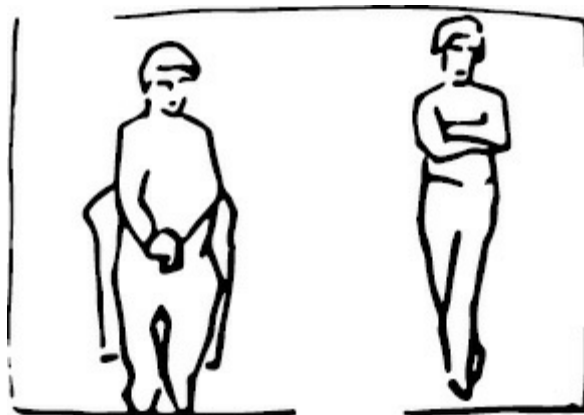
Agora aqui está o ponto principal: as pessoas tendem a ver a cordialidade e a competência como inversamente relacionadas. Assim, se vemos a pessoa com que estamos lidando como competente, então presumimos que ela se sinta *menos* cordial em relação a nós. Isso significa que quanto mais bem-sucedidos somos em provar nossa competência, mais distância das pessoas nós criamos. O preço de parecer supercompetente (nosso impulso natural) é que parecemos inimigos às outras pessoas.

Nós acabamos de ver como essa dinâmica funciona verbalmente: enquanto os primeiros dois negociadores do mercado imobiliário se acotovelaram por suas posições, a segunda dupla se esforçou para estabelecer uma conexão. Como Amy e outros observaram, mensagens semelhantes são transmitidas por meio de expressões faciais e linguagem corporal. De fato, o impacto dos sinais físicos pode ser mais forte.

No caso da dupla A, você provavelmente não precisa ser informado de que o Sr. Você Precisa de Mim se inclinou para trás, à direita. O corretor, encurralado, é levado para a esquerda. Com a dupla B, é difícil dizer quem é quem – e esse é o ponto. Eles se uniram como uma equipe para limpar a sujeira que seus respectivos predecessores fizeram. (Aqui, o corretor é quem está à direita e o arrendatário está sentado à esquerda.) Talvez a postura deles seja cuidadosamente calculada, mas é mais provável que isso ocorra naturalmente. Como cada lado vê o outro como cordial, eles estão completamente envolvidos em um processo de feedback recíproco e consolidado. Sorrisos estão produzindo sorrisos.

Amy e seus colegas Dana Carney e Andy Yap (ambos da Columbia University) têm avançado significativamente quanto ao nosso entendimento do aspecto bioquímico da interação social. Uma conhecida pesquisa sobre linguagem corporal focou no que nossas expressões, gestos e posicionamentos comunicam às outras pessoas. Especificamente, eles descobriram que o modo como você se coloca não somente afeta como os outros o veem (confiante ou vulnerável, por exemplo), mas também o *provoca*, na verdade, para ter esses sentimentos também.

Os pesquisadores mediram os níveis de hormônios de sujeitos que foram instruídos para manter uma posição corporal específica por apenas alguns minutos. Quando as pessoas sentavam ou ficavam em pé, de uma maneira mais fechada, o nível de cortisol delas subia. O

cortisol é o chamado hormônio de luta-fuga, produzido pela glândula adrenal, que fica acima dos rins. Ambos resultam de e ativam a ansiedade.

Mas quando, em vez disso, os sujeitos assumem posturas mais abertas – posturas de poder, como Amy as chama –, o cortisol cai e a testosterona aumenta, tanto nos homens quanto nas mulheres. A testosterona, o hormônio sexual masculino – também produzido em pequenas quantidades pelos ovários femininos –, é associada à confiança e a assumir riscos.

Mais importantes, essas alterações de hormônio persistem e impactam o comportamento. Mais do que quinze minutos após assumir a posição de poder, sujeitos foram mais propensos a jogar os dados para dobrar uma ação de dois dólares. Assumir riscos é associado com domínio. Nesse sentido, trata-se apenas de especulação, mas isso pode ter muitos efeitos positivos na negociação. Uma pessoa confiante pode estar mais propensa a arriscar uma solução nova para um problema, por exemplo. Ela também pode ter a chance de relaxar um pouco e se sentir mais cordial em relação à sua contraparte.

Você pode colocar as ideias de Amy, Dana e Andy para funcionar hoje mesmo, sem ir à academia ou percorrer pilhas de artigos acadêmicos. Você só precisa estar consciente de seu corpo quando se prepara para negociar e durante o processo. Deixar sua postura física mais aberta pode expandir seu pensamento. Também pode haver efeitos reverberantes. Quando

você sente – e revela – uma confiança fácil, outras pessoas podem se tornar mais confiantes com você.

As circunstâncias podem desencadear ansiedade, é claro. A maioria de nós não tem problema em continuar uma conversa informal com um estranho esperando pelo ônibus, mas boa sorte para nós se formos chamados em público para fazer exatamente a mesma coisa em um clube de comédia. De vez em quando, essa situação é reversível. Há uma grande tensão, e então alguém dissipa isso. Bem abaixo da superfície de um confronto iminente, podem estar as sementes para uma nova compreensão e algum envolvimento.

No dia 16 de setembro de 2001, Courtney Cowart estava indo rumo a Lower Manhattan, na linha de metrô Lexington Avenue, em Nova York. Ela estava voltando a Ground Zero, onde cinco dias antes tinha escapado de um redemoinho cegante de poeira e detritos, enquanto o World Trade Center desabava quase em cima dela. Veja sua história nas palavras de Courtney:

> *Desci as escadas e embarquei no primeiro trem. Ali no meu vagão, em um dos bancos, estava sentado um velho* sikh *usando um elaborado turbante de seda cinza. Ninguém quis se sentar no mesmo banco que ele. O assento estava completamente vazio, e todo mundo amontoado do outro lado do vagão do trem. Ele estava sentado lá sozinho, perfeitamente imóvel e em silêncio, sem um som, mas com lágrimas escorrendo por seu rosto.*
>
> *Assim que o trem desacelerou, ele colocou a mão no bolso e tirou uma nota de dólar amassada. Então, ele se inclinou na direção de uma mãe latina com um filho nos braços, próximo da porta. Dentro da mãozinha do bebê, ele delicadamente colocou a nota amassada, olhando diretamente nos olhos da mulher. Ela franziu a testa para ele, e olhou para mim com um enorme ponto de interrogação no rosto e estava prestes a protestar quando eu deixei escapar com urgência: "não o interrompa. Ele precisa fazer isso".*
>
> *Ela ficou em silêncio por um momento e então respondeu: "então sabemos que ele não é cruel?".*
>
> *E eu disse: "sim. Então sabemos que ele não é cruel".*
>
> *As portas se abriram. Ele saiu. As portas se fecharam. Nós olhamos uns para os outros e todos nós, cada pessoa naquele vagão, caímos no choro.*

A ansiedade que as pessoas trazem a novas experiências tem muitas origens e pode assumir muitas formas. Isso também é verdade para esse relato. A ansiedade compartilhada pelos passageiros do metrô de Nova York era esmagadora. O sofrimento do *sikh* era diferente, mas não menos intenso. Então algo aconteceu.

Nós não sabemos com certeza, mas algo no rosto de Cowart, talvez uma atenção receptiva, tenha convidado o olhar interrogativo da mulher. Embora as duas nunca tivessem se visto, elas foram conectadas pelo apelo silencioso da mãe, de ajuda e reafirmação. A resposta espontânea de Cowart não poderia ter sido ensaiada. Sua urgência tinha de ir ao encontro da intensidade do momento. A mãe protetora, que havia se sentido ameaçada apenas um instante

antes, estava chocada com um novo entendimento e novas relações com Cowart, o *sikh* e todos os outros dentro daquele vagão.

Inícios são oportunidades. São momentos nos quais o tom é ajustado, questões são formuladas e relações, estabelecidas. Se esses momentos são reconhecidos e expressos emocionalmente, eles podem ser inícios para novos entendimentos e possibilidades.

PONTOS-CHAVE

- Esteja em uma negociação com um olho no modo como você quer terminar.
- Use os momentos iniciais para envolver sua contraparte, formular as questões e definir o processo.
- Não tenha pressa. Conversas triviais reduzem a tensão e constroem relações.
- Evite pequenas batalhas de ego que podem lhe custar a guerra.
- Usufrua de sua postura para reduzir a tensão e construir sua confiança.

[9] Momentos críticos

Um colega uma vez contou-me que, se algo é barato e fácil de ser revertido, trata-se de um experimento; mas, se não é nenhuma das duas coisas, é um compromisso. Isso se aplica à negociação. Muito do que você pode fazer ao longo do caminho se enquadra na categoria “não custa tentar”. Ser educado no começo, por exemplo, não custa nada. Se o outro lado interpretar mal sua cortesia como falta de determinação, você pode dissuadi-lo dessa ideia.

Às vezes, contudo, você tem de dar um passo que poderia tanto ajudar quanto prejudicar sua causa, e não existe caminho fácil para recuar. Se revelar informações importantes, por exemplo, você não pode voltar atrás. O mesmo ocorre com o ultimato “é pegar ou largar”. Comprometer-se com uma estratégia é também uma escolha crítica.

Daniel Yin voltou ao campus para o segundo módulo de um programa executivo da Harvard Business School direcionado a pessoas que comandam suas próprias empresas. Ele e seu irmão Steven haviam fundado uma editora de alta tecnologia que lançava livros esplêndidos de arte e de turismo em outra parte do mundo. Por razões que você logo entenderá, troquei seus nomes verdadeiros, sendo vago quanto ao país no qual eles fazem negócios, e converti a moeda em dólares. O resto é verdade.

Daniel e eu nos encontramos para almoçar com mais alguns de seus colegas de classe. Depois de trocarmos amabilidades, ele interrompeu e disse: “primeiro, eu gostaria de agradecê-lo, professor. Suas aulas de negociação foram muito úteis para mim recentemente”. Todo mundo gosta de um elogio, então eu sorri, esperando que ele me contasse sobre uma recente aquisição ou resolução de algum direito autoral.

Fiquei assustado quando, no entanto, ele continuou: “o que eu aprendi foi crucial quando meu irmão Steven foi sequestrado. Eu tive de negociar sua libertação. Durante um mês inteiro, nós não sabíamos se o veríamos vivo de novo”.

Nunca tinha passado pela minha cabeça que algum de meus alunos usaria conceitos de negociação aprendidos em minhas aulas para circunstâncias como aquela. Mas Daniel estava convencido de que alguns modelos estruturais que havíamos usado para analisar transações de negócios também se aplicavam ao caso de sequestro de seu irmão. De fato, muitos dos pontos que ele colocou são temas tratados neste livro.

Daniel contou, por exemplo, sobre a importância da presença de espírito. “Eu tive de ter disciplina mental para ver tudo o que estava acontecendo a partir de um ponto de vista neutro.” Ele também refletiu muito sobre os MAANAs, “não somente para nós, mas para o sequestrador também”. A família não tinha uma alternativa de vitória fácil. Tinha de negociar. Mas Daniel percebeu que sua contraparte tinha de negociar também. “Ele lucra

somente se faz um negócio."

Daniel também tomou muito cuidado na hora de formular suas ofertas para influenciar a percepção do sequestrador em relação ao espaço de negócio. Ele levou em conta os papéis e interesses de todas as partes, incluindo a polícia – e ele não confiava em todos de lá. A análise de Daniel foi impressionante, assim como seu equilíbrio em um momento de muita tensão. Mas Daniel não mencionou quão bem ele lidou nos momentos críticos da negociação. Essa habilidade talvez tenha sido o fator mais importante em seu sucesso.

Eu não estou falando aqui de escolhas críticas que podem ser entendidas somente em retrospectiva. Essas são de domínio dos historiadores. Em 1940, a decisão de Adolf Hitler de suspender o ataque aéreo alemão à Inglaterra e atacar os russos na Frente Oriental provou ser um momento decisivo na Segunda Guerra Mundial, embora ninguém pudesse ter sabido disso na época. Em vez disso, estou focando nos momentos em que, com a reflexão apropriada, você pode reconhecer que fazer uma coisa impede que as demais aconteçam. Sua habilidade de se resguardar e evitar tomar um partido talvez seja limitada ao máximo, mas você ainda deve tomar uma decisão.

ADMINISTRE OS MOMENTOS CRÍTICOS

Sequestrar por dinheiro se tornou comum no país de Daniel. Os profissionais que fazem isso são perspicazes. Eles sabem como brincar com as emoções das pessoas. Depois que pegam a vítima, eles esperam vários dias antes de fazer contato. Eles querem aumentar o medo da família até um ponto em que ela pague qualquer coisa para ter seu parente de volta com segurança.

Mesmo assim, Daniel usou o tempo a seu favor. Primeiro, ele recebeu da polícia um curso intensivo em negociação de reféns. Eles disseram a ele que não é como nos filmes. Naquele país, os sequestradores não fazem uma exigência, nem impõem um prazo. Em vez disso, quando fazem uma ligação, *eles insistem que a família coloque o primeiro número na mesa*. Logo no começo, Daniel enfrentaria uma decisão crucial: quanto oferecer pelo retorno de seu irmão? Não haveria uma segunda chance.

Daniel checou suas contas e calculou que ele poderia começar com 1 milhão de dólares, talvez um pouco mais em uma semana ou duas. O fato de Steven ser um sócio majoritário no negócio limitava o quanto Daniel poderia pegar emprestado sozinho. Ele pagaria o que fosse necessário para garantir a libertação segura de seu irmão. Se aquilo significasse a ruína financeira da família Yin, eles dariam um jeito para sobreviver.

O telefone finalmente tocou, logo antes das sete horas em um domingo à noite.

"Tenho uma mensagem de Steven Yin", disse a voz do outro lado da linha.

"Quem é?", perguntou Daniel.

"Seu irmão está bem", disse a pessoa. "Ele quer que você saiba o quanto ele gostou das abotoaduras de ouro que você deu para ele em seu aniversário, na semana passada. O que mais? Ah, o brinde generoso que você fez, sobre ele ser seu irmão e seu melhor amigo – aquilo foi tudo para ele."

Eles já tinham recebido trotes antes, mas, dessa vez, a ligação era legítima. Somente a família próxima estivera presente no jantar de aniversário de Steven. E as abotoaduras eram antiguidades que Daniel havia comprado em uma recente viagem de negócios. Agora, depois de três dias para se preparar, Daniel ficou sem palavras.

"Diga a Steven que estamos fazendo o melhor que podemos", disse ele por fim. "Diga-lhe que estamos rezando por ele."

Daniel deu uma olhada para o policial sentado à mesa da sala de jantar, que ouvia a conversa com fones de ouvido. Um gravador havia sido conectado ao telefone no instante em que havia tocado. Ele gesticulou para que Daniel continuasse.

"O que você quer que a gente faça?"

"Vou fazer isso rápido. Eu já investi muito preservando a segurança de seu irmão. Paguei bem para que pessoas o tratassem com respeito, para serem cautelosos. Achei que você deveria saber disso antes de me dizer: quanto você irá pagar?"

Daniel amava seu irmão e tinha dinheiro. O que ele deveria fazer?

"Podemos pagar para você 50 mil dólares agora mesmo", disse ele ao sequestrador.

"Isso é ridículo", foi a resposta. "Você vai ter de fazer muito mais do que isso". E a ligação foi interrompida.

Daniel tinha uma boa explicação para aquele número baixo. Ele havia sido precavido de que sua primeira oferta deveria ser uma jogada crucial, uma que moldaria sua estratégia mais ampla. Ele refletiu muito sobre as consequências de longo prazo de sua resposta. Enquanto se preparava para a negociação, percebeu que sua primeira oferta, não interessava quão generosa fosse, não garantiria a segurança de Steven. O sequestrador iria rejeitá-la, confiante de que poderia conseguir mais. Tendo isso em mente, Daniel reconsiderou seus objetivos. "Minha principal meta naquele momento era simplesmente manter o fluxo da conversa", explicou ele. O valor de 50 mil dólares provavelmente era menos do que o sequestrador esperava, mas era um ponto de partida – foi o que Daniel quis dizer ao acrescentar as palavras "agora mesmo".

Um de seus colegas do curso perguntou: "você não estava correndo um grande risco com a vida do seu irmão?". Daniel não pensava assim. Na verdade, ele se preocupou mais com o risco de fazer uma oferta alta. Se ele tivesse começado com 500 mil dólares, o sequestrador talvez tivesse presumido que a família poderia pagar dez vezes mais. Ao estabelecer seu primeiro número, Daniel já estava pensando no fim do jogo.

Daniel e a polícia ouviram por muitas vezes a gravação da primeira conversa. "Isso é bom", disse o detetive principal. "Conhecemos esse cara. Ele já fez no mínimo uns oito sequestros neste ano." Daniel segurou o impulso de perguntar por que, depois de tantas vezes, a polícia ainda não o havia prendido. Em vez disso, ele perguntou: "isso é bom?".

"Ah, sim", disse o detetive. "Ele é muito profissional. Sabe o que está fazendo. Agora, se fosse um amador, alguém que não sabe como jogar o jogo, aí seria diferente." Para Daniel, a situação não era, em hipótese alguma, um jogo, embora ele mesmo estivesse pensando como um jogador de xadrez. Haveria jogadas seguintes, dizia a si mesmo, tentando extrair algum consolo das últimas palavras do sequestrador. Aquele era o começo da negociação, não o fim.

A segunda ligação telefônica veio na noite seguinte. “Você tem um negócio próspero, Sr. Yin”, disse o sequestrador. “Não me insulte com mais ofertas baixas. Você facilmente pode pagar muitas vezes mais do que você disse.”

“Senhor”, respondeu Daniel. “Você sabe o que está acontecendo na economia. As coisas vão mal, nossa linha de crédito se foi. Não é nossa culpa. Está acontecendo com todo mundo.”

“Bem, venda a sua grande Mercedes, então”, disse o sequestrador. Daniel pensou que ele tinha ouvido um sinal de exasperação. “Não é minha para vender”, respondeu Daniel. “O banco está prestes a tomá-la de volta.”

“Faça uma outra oferta”, disse o sequestrador sobre um som de estalo do telefone celular.

“Eu posso conseguir 60 mil dólares”, disse Daniel. “Talvez sessenta e cinco.”

“Isso não é suficiente”, disse o sequestrador, que desligou o telefone.

Como havia se comprometido com sua estratégia, Daniel não hesitou. Ele focou em influenciar as percepções do sequestrador. “Eu quis mantê-lo interessado, mas, ao mesmo tempo, realmente fixar suas expectativas”, disse Daniel. “Eu fui muito cuidadoso para ser consistente, aumentando minhas ofertas somente um pouco de cada vez.”

As negociações se arrastaram por três semanas. Em cada uma das ligações diárias, Daniel fazia uma pergunta pessoal que somente seu irmão poderia responder. Na vez seguinte, o sequestrador precisaria ter a resposta apropriada para provar que Steven ainda estava vivo. Foi um processo árduo. Era necessário para trazer um fim àquilo. No dia 25, Daniel ofereceu 78 mil dólares e o sequestrador insistiu em mais. “Ligue para mim amanhã”, disse Daniel. “Talvez eu tenha uma opção melhor.” Dessa vez, foi ele quem desligou o telefone.

Quando Daniel recebeu a ligação no dia seguinte, ele disse que tinha entrado em contato com um agiota e conseguido mais 20 mil dólares. “Isso nos leva à casa dos noventa”, disse o sequestrador. “É melhor, mas ainda não é suficiente.”

“Você não entende”, disse Daniel. “Ainda não peguei o dinheiro emprestado dele. No momento em que fizer isso, eu devo juros de 1% ao dia.”

“Isso é problema seu”, disse o sequestrador.

“Na verdade, isso é um problema nosso”, disse Daniel. “Se eu tiver de pagar juros, esse valor vai sair do dinheiro que eu terei de pegar emprestado. Então, se continuarmos a negociação, o agiota vai tirar da quantia que você tem. Não há outro caminho.”

“Deixe-me pensar a respeito”, disse ele.

“É claro”, disse Daniel, “mas o que ele me ofereceu vale só até amanhã, ao meio-dia. Então, eu tenho que pegar o dinheiro com ele, ou ele vai emprestar para outra pessoa.”

O sequestrador desligou, mas ligou cinco minutos depois com uma contraproposta. “Chegue à quantia de 100 mil dólares e então temos um acordo”, disse ele.

“Eu consigo fazer isso”, disse Daniel depois de uma pausa proposital.

Daniel recebeu instruções de fazer uma transferência em troca do irmão. O dinheiro seria em notas, é claro, cédulas baixas. A polícia prometeu não interferir. Eles também garantiram a Daniel que, se a família pagasse o resgate, o sequestrador manteria sua palavra. “Não se preocupe com isso”, disse o detetive. “Ele sabe que, se não fizer a entrega, nós iremos contar para qualquer pessoa que negociar com ele no futuro para não pagar.”

Trinta minutos depois, Daniel passou uma sacola de dinheiro para um estranho, uma van cinza passou no escritório de Yin e Steven foi empurrado para fora, na rua, com os olhos vendados. O público foi informado de que ele tinha conseguido fugir. As autoridades não queriam encorajar mais sequestros.

Toda a negociação levou quase um mês, mas Daniel sentiu que o tempo estava a seu favor. Ele aumentou sua oferta, só que um pouco de cada vez. Havia o suficiente na mesa para proteger Steven, mas não o suficiente para o sequestrador manter seu jogo com os Yins. Talvez ele pudesse encontrar alguma outra pessoa para fazer de refém, uma outra família que não fosse tão paciente e disciplinada.

Não foi como Daniel se sentiu pessoalmente, é claro. "Foi tão tenso, tão cheio de emoções", disse ele. "Eu tive de me dedicar a ficar bem focado na estratégia." O sequestrador inicialmente controlou o andamento da negociação e da comunicação, mas a atitude impactante de Daniel foi o que levou o processo a um final bem-sucedido. Ele sabia que não poderia fazer uma oferta "pegar ou largar". Havia muito em jogo. Então ele inventou a história do agiota como uma forma de colocar em jogo uma oferta atraente, mas por um curto período. "Eu quis criar um prazo", disse ele, "mas um que fosse arbitrário, porque ele poderia sacar o meu blefe".

Não era uma carta que ele poderia facilmente jogar de novo se não funcionasse dessa vez. O agiota fictício elevou a quantia para um pouco menos de 100 mil dólares. Sem isso, eles ainda estavam na casa dos setenta. Psicologicamente, poderia ser difícil para o sequestrador dar um grande passo para trás. Como Daniel esperava, o sequestrador voltou com o pedido de um pequeno acréscimo para fazer o negócio chegar aos seis dígitos. Se era necessário satisfazer o ego do sequestrador, para Daniel estava tudo bem. Muitos momentos nessa negociação foram importantes, mas dois merecem destaque. O primeiro foi imposto a Daniel quando o sequestrador insistiu que ele fizesse a primeira oferta. Mas, no final, foi Daniel quem forçou a questão e trouxe Steven de volta à família. "Emocionalmente, eu queria resolver aquilo imediatamente", ele nos disse, "mas, racionalmente, eu sabia que, se tentasse apressar as coisas, o pânico só deixaria as coisas piores".

Poucos de nós irão se deparar com as escolhas que Daniel confrontou, mas sua experiência ilustra princípios que se aplicam a momentos críticos na negociação, em todos os sentidos:

1. Usufrua de jogadas táticas para executar uma estratégia.
A oferta baixa de Daniel estabeleceu um caminho lento, mas estável até o acordo.

2. Seja decisivo diante do risco.
Todas as alternativas de Daniel implicavam risco. Ele acreditou que a expectativa de conseguir mais dinheiro afastaria o sequestrador de agir precipitadamente.

3. Foque em seu objetivo final, não necessariamente nas consequências imediatas de sua decisão.
Daniel sabia que sua primeira oferta não seria aceita.

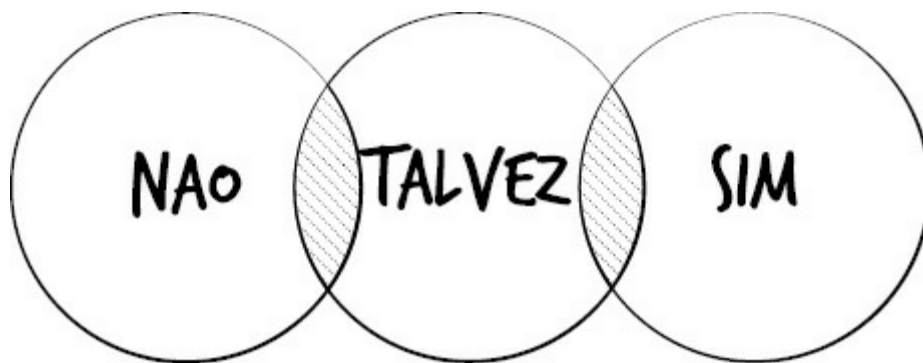
4. Seja consistente.
Uma vez que Daniel se comprometeu com sua abordagem, ele teve que ficar com ela. Se ele tivesse dobrado sua oferta no meio da conversa, o sequestrador poderia ter exigido cada vez mais.

5. Esteja preparado para forçar um acordo, mas tome cuidado para calcular bem seus movimentos.
A negociação paciente de Daniel estabeleceu sua jogada final.

CONFRONTE QUESTÕES DIFÍCEIS

Lakhdar Brahimi é um diplomata da ONU que "navega pela vista". Ele está sempre bem preparado, mas mantém seus olhos (e sua mente) bem abertos para informações novas e melhores. Enquanto procura pelos elementos de um acordo trabalhável, ele faz uma classificação das questões em jogo, separando-as em três áreas.

A área de cima está fora do alcance; ela contém qualquer item que não seja negociável para o outro lado. "Você não precisa perder seu tempo pedindo isso", diz Brahimi. "Você não vai conseguir isso." Lá embaixo estão as coisas que você pode conseguir "de graça", como ele coloca. "E será realmente estúpido pagar por algo que está ali para pegar." Na área do meio estão os pontos que estão abertos à negociação.

"Então, não perca seu tempo pedindo o impossível", conclui ele. "Não desperdice seus recursos pagando pelo que é de graça. Concentre-se na área em que é possível dar e receber."

O modelo de triagem pode ajudá-lo a focar sua energia naquela que irá fazer o seu melhor. Mas os sinais no cenário da negociação são fracos. Não há limites óbvios entre sim, talvez e não. E esses limites estão em tons de cinza e podem mudar enquanto você gera opções e os relacionamentos se desenvolvem.

Em cada momento específico, contudo, você deve ter uma percepção geral de quais questões são as mais difíceis. Testar essa fronteira é um momento crítico na negociação. Se você veta alguma coisa que é crucial para quem está do outro lado, isso pode acabar com o negócio. Mesmo que não aconteça isso, talvez eles sintam a necessidade de pedir algo que sabem que você quer.

Pense cuidadosamente sobre o que você pretende ao dizer não, e como e quando expressar isso. Um *não verdadeiro* é exigido quando há um limite que você simplesmente não quer cruzar, mesmo que isso resulte em um impasse. Sua posição pode ser baseada em um princípio, como uma recusa para pagar uma comissão seria o preço de conseguir um contrato. Ou pode ser baseada no fato prático de que você pode conseguir um acordo melhor em qualquer outro lugar. Por contraste, um *não estratégico* exclui uma proposta com a qual você, na verdade, poderia viver, mas você espera que o outro lado melhore isso se você resistir. É uma questão de sondar a base de referência de suas contrapartes, como explicado no capítulo 2. Trata-se de ponderar os riscos e as recompensas. Quanto mais espaço você achar que eles têm para se movimentar, maior será a confiança para você dizer não. Você irá vencer se a suposta proposta de pegar ou largar se revelar um blefe. Contudo, se você estiver errado, isso pode custar seu acordo.

Em alguns casos, você pode se dar ao luxo de correr esse risco. Em outros, não. Você pode tentar sair dessa, é claro. Em vez de rejeitar um pedido dizendo “eu não tenho condição de pagar tanto assim”, você pode suavizar sua posição respondendo “ah, eu não planejava pagar tanto”. A primeira opção o deixa preso; a segunda lhe oferece espaço para manobrar, no caso de a outra parte não sair do lugar. Mas como esse tipo de “não” não é tão enfático, talvez não seja convincente.

Uma variante dessa abordagem é um *não flexível*. Ele rejeita a exigência quando as coisas estão em pé, mas conecta sua resposta final a outras questões. Por exemplo, você pode olhar um vendedor de carro nos olhos e dar um não fraco à sua “última, melhor oferta”, mas então acrescentar que você poderia chegar ao preço se ele incluísse uma garantia estendida.

Meu colega Bill Ury observa que, ao dizer não às outras pessoas, você está realmente afirmando algo que é importante para você. Ele dá o exemplo de um funcionário cujo chefe pediu que sacrificasse um tempo no fim de semana com sua família para concluir uma transferência de última hora. Ser sempre complacente com tais exigências não é a resposta; nem simplesmente recusar e deixar como está.

Em vez disso, Bill recomenda o que ele chama de “sim-não-sim”. O funcionário pode começar dizendo que ser um bom pai é importante para ele. (Este é o “sim” às suas próprias prioridades.) O “não” subsequente é uma recusa ao pedido de que ele trabalhe naquele sábado em particular. Mas, logo em seguida, ele pode acrescentar um segundo “sim”. Pode sugerir, por exemplo, que mais adiante eles discutam um sistema flexível, no qual trabalhar ocasionalmente nos fins de semana seja compensado por sair mais cedo em alguns dias úteis para pegar seus filhos na escola.

Bill descreve essa técnica em seu livro *The power of a positive no*[17]. Essa associação de “sins” e “nãos” complementa o conceito de superfícies e brechas na negociação (a ideia adaptada da estratégia militar que vimos antes). Suas contrapartes precisam saber onde você traçou o limite de questões importantes. Do contrário, eles terão todas as razões para continuar insistindo além dela. Ao compartimentar certas áreas, contudo, é de seu interesse abrir portas para outras possibilidades que possam atender às necessidades deles, ao menos em parte.

Alguns negociadores não têm nenhum problema para dizer “não”. Em vez disso, o

problema fica persuadindo-os para dizer sim. Isso se enquadra especialmente nas disputas. (Relembre a luta dispendiosa entre os vizinhos do edifício de apartamentos cooperativos por causa das grades de 902 dólares na janela.) Em seu íntimo, as pessoas podem desejar voltar atrás e ter um novo começo. Muitas vezes, isso é difícil, mas não impossível.

DO "NÃO" AO "SIM"

Durante anos, a Humane Society (HS) batalhou com a associação comercial das maiores empresas produtoras de ovos dos Estados Unidos. A HS se opunha às fazendas produtoras em geral, e, em particular, à prática do encarceramento de centenas de milhares de aves em um único viveiro. Ela gastou milhões em ações judiciais contra os produtores. As empresas se defenderam com o mesmo vigor. A única influência aparente que cada lado tinha era a habilidade de infligir custos um no outro. A HS nunca chegou a uma vitória no tribunal, enquanto os produtores de ovos não conseguiram reverter a má publicidade que o processo estava causando.

Mas algo aconteceu. No verão de 2011, Gene Gregory, chefe da organização comercial, usou um intermediário para enviar uma mensagem a Wayne Pacelle, presidente da HS. "Podemos apenas conversar?", perguntou ele.

Aquilo demonstrou que se tratava de um momento crítico. Os dois adversários de longa data se encontraram a sós. Eles concordaram que as batalhas legais em um estado atrás do outro não estavam levando as duas organizações a lugar algum, então decidiram por uma conduta diferente. Juntos, eles iriam tentar influenciar o Congresso para um regulamento federal mais rigoroso de fazendas avícolas. Claramente, aquela era uma vitória para a HS, mas também era uma vitória para os produtores. Regulamentos uniformes simplificariam as operações para as grandes empresas e nivelariam o campo de competidores.

A decisão de Gregory de entrar em contato com Pacelle poderia ter produzido efeitos negativos se a HS entendesse isso como um sinal de que os produtores estavam perdendo sua determinação e poderiam ser vencidos por mais processos. Pacelle, por sua vez, assumiu um risco ao colaborar com uma organização há muito vista como "o inimigo". Diferentemente dos proprietários daquele edifício de apartamentos, as duas partes aqui perceberam que eles estavam desperdiçando recursos cavando para si mesmos um buraco cada vez maior. Havia chegado o momento de construir uma escada e subir.

Os dois homens não se tornaram amigos, mas desenvolveram respeito mútuo. Gregory entendeu que Pacelle não estava tentando tirar seus membros do negócio. "Eu descobri que ele é um homem de palavra", disse ele, "e não tinha que ser do seu jeito ou nada feito". De sua parte, Pacelle acabou compreendendo as pressões econômicas que confrontavam os fazendeiros. "Eles estavam, digamos, em uma corrida com os outros, em um ambiente competitivo em busca de rendimento". Ao forçar esse inesperado relacionamento, Gregory e Pacelle reestruturaram seus objetivos. Em vez de custos infligidos um contra o outro, eles encontraram meios de um favorecer a pauta do outro. Seus preciosos "nãos" se tornaram pragmáticos "sins".

Às vezes, é necessário ter alguém de fora para dissolver um impasse. Em setembro de 1999, o senador norte-americano George Mitchell voltou para Belfast. Um ano atrás, ele havia ajudado os protestantes e os católicos a chegar ao Acordo de Belfast a fim de colocar um ponto-final no derramamento de sangue sectário na Irlanda do Norte, mas as partes estavam indo devagar na implementação dos termos. Em uma de suas reuniões com as partes, ele disse:

"Você sabe por que eu amo ópera? Quando eu vou para casa e coloco *La Bohème*, eu sei que Rodolfo vai cantar as mesmas palavras todas as vezes, e isso me deixa preparado para voltar a Belfast, porque a única coisa que eu sei é que vou ter de me sentar aqui e ouvir vocês dizerem as mesmas coisas, de novo e de novo, todas as vezes."

De acordo com o *New York Times*, "seus ouvintes eram homens sem nenhum histórico de apreciar o fato de serem motivo de piada. Mas eles riram". Mitchell não teria dito uma loucura daquela em sua primeira sessão de mediação, nem mesmo em sua vigésima. Mas depois de anos ouvindo as partes repetindo velhos rancores, era hora de fazê-los conversar seriamente em relação ao futuro.

JOGADAS, REVIRAVOLTAS E JOGOS DE PODER

A negociação muitas vezes envolve muito mais que dinheiro, termos e condições. Também pode envolver quem está comandando o show. A transação de poder geralmente acontece por baixo da superfície ou nas entrelinhas do que é dito, mas pode ser tão importante quanto a essência em si.

Lisa Tschorn estava em uma reunião com seu chefe Stuart Wells sobre um há muito atrasado aumento de salário e uma promoção. Eles tinham tido uma conversa semelhante mais de um ano atrás que, de imediato, significou apenas um pequeno aumento no salário. Na época, Stuart tinha reconhecido a diligência e a inteligência de Lisa, mas havia dito que ela precisava ser mais cativante para demonstrar "verdadeiro entusiasmo e iniciativa".

Naquele momento, Lisa sentiu que estava pronta. Ela tinha trabalhado duro nos últimos doze meses. No começo da conversa, ela lembrou seu chefe com orgulho justificável sobre o lançamento de um novo produto organizado por ela. Mas ele deixou de lado o ponto que ela tocou, dizendo: "Lisa, você fez um bom trabalho, mas estava trabalhando com Clark e Frank. Você não está querendo todo o crédito, está?". Com aquele comentário afiado, Stuart dispensou o comentário dela e desmereceu sua personalidade.

Qual é o melhor jeito de lidar com desafios em tempo real como esse? Deborah Kolb e Judith Williams, coautoras de *Everyday negotiation: navigating the hidden agendas in bargaining*[18], catalogam quatro tipos de possíveis respostas: corrigir, desviar, interromper e comentar. Podemos pensar nessas opções como uma versão para o negociador dos *riffs* memorizados que os mestres do *jazz* utilizam quando ficam perdidos no meio de uma improvisação.

Corrigir é uma jogada que aborda a questão com uma afirmação e apresenta uma forma diferente de ver as coisas. Lisa poderia responder dizendo: "sim, gostei muito da ajuda de

Clark e Frank, mas fale com eles e irão lhe contar que eu fiz a maior parte do trabalho”.

É preciso ter força de caráter para contradizer o chefe, é claro, mas uma sólida preparação pode dar apoio à sua confiança. Se Lisa tivesse pensado de antemão sobre as coisas mais prováveis e desafiadoras que poderiam acontecer (assim como os fuzileiros navais norte-americanos fazem ao se planejar para uma batalha), ela poderia ter antecipado a observação incisiva do seu chefe. Com isso em mente, ela poderia ter dado mais alguns passos para assegurar a participação de seus dois colegas.

Desviar é uma jogada que constitui uma variante dessa abordagem. Ela busca despersonalizar a conversa focando na essência do problema. Em vez de subir para morder a isca, Lisa poderia ter lembrado a seu chefe do rendimento que o novo produto estava gerando e registrado todo o esforço que ela investiu para fazer isso acontecer.

Em outras ocasiões, *interromper* é a melhor jogada. Mesmo um pequeno intervalo pode dar a cada um a chance de se estabelecer e recobrar a perspectiva. Quando isso não é possível, outras jogadas durante o processo podem ter o mesmo efeito. Por exemplo, Lisa poderia ter respirado fundo e dito: “vamos dar um passo atrás por um instante e rever o acordo que fizemos. Você sabe que conversamos sobre uma promoção há um ano, e agora mesmo você me disse que estou fazendo um bom trabalho. Então, como vamos chegar ao melhor caminho para seguir adiante?”.

Kolb e Williams recomendam, em determinados casos, uma jogada que chamam de *comentar*. É uma afirmação direta de que você reconhece o jogo de poder e não vai entrar nele. No entanto, é uma resposta de alto risco. Você tem de estar 100% certo, mas isso coloca sua contraparte em uma posição na qual ela pode pensar que sua única escolha seja ceder à pressão e contra-atacar. Se alguém, entretanto, irrita você, não sofra em silêncio. Para o bem de vocês dois, dê à pessoa uma chance de se autocorrigir antes que você pare de lhe dar ouvidos ou saia bruscamente pela porta.

O que você diz deve condizer com o seu comportamento. Você se lembra da negociação imobiliária do capítulo sobre inícios – especificamente, como o segundo corretor fez seu arrendatário em prospecção considerar os ajustes em seu contrato padrão? Ele mencionou que, quando sua empresa havia solicitado revisões antes, ele tinha conseguido “uma boa resposta de negociação demora: política empresarial”. Esse corretor contestou a tática de política empresarial, mas fez isso com um sorriso largo e um movimento de mão, como se ele estivesse varrendo aquilo para longe. A mensagem foi que ele não estava abalado nem tinha ficado ofendido. Seu comportamento como um todo demonstrou que ele sabia como o jogo estava sendo jogado.

Jogadas bem calculadas e “viradas” podem redirecionar o processo de negociação e criar um ambiente para a solução construtiva de problemas. A parte difícil é defender com sucesso sua própria posição social enquanto, ao mesmo tempo, se esforça para uma conexão genuína com o outro lado. Nem toda exigência ou observação sarcástica precisa ser desafiada, mas, se muita coisa passar sem nenhuma demonstração de resistência, corre-se o risco de que as preconcepções sejam confirmadas e os papéis, ratificados.

Meu colega Gerry Williams gravou experientes advogados de família tentando resolver um acordo de separação. Nessa simulação transcrita, Gerry pediu que uma advogada (Chris)

representasse um marido cuja esposa tinha ido embora com um jogador de tênis profissional da cidade. O advogado David representou a esposa. Os dois advogados foram informados para lidar com o caso exatamente como eles fariam na vida real.

> **Chris:** Eu acho que este é um caso com muitas crianças pequenas e dois jovens que têm muitas necessidades. Acho que, se podemos trabalhar em algo na atual conjuntura, sem nos colocarmos em uma situação de litígio, podemos fazer um favor para nossos dois clientes.
> **David:** Bem, acho que é uma boa ideia, Sra. Brougham. Posso chamá-la de Chris? É esse seu primeiro nome?
> **Chris:** Está bem.
> **David:** Eu acho que participamos de um caso juntos alguns anos atrás. Você lembra?
> **Chris:** Sim, eu lembro.
> **David:** Sua oferta de se sentar e tratar do assunto foi algo que me agradou. Nós nos divertimos um tempo atrás, mas eu não cheguei a conhecê-la muito bem. Há quanto tempo você está na advocacia?
> **Chris:** Cerca de cinco anos.
> **David:** Compreendo. Você faz muito trabalho de relações domésticas?
> **Chris:** O suficiente. Isso me mantém ocupada.
> **David:** Há quanto tempo você conhece o Tom? Ele é um cliente antigo?
> **Chris:** Não. Tom foi indicado para mim por outro cliente de divórcio.
> **David:** Compreendo. Você fez algum trabalho para os Smiths antes disso?
> **Chris:** Não nessa área. Eu tinha alguns contatos com Tom em relação a um investimento que ele estava analisando alguns anos atrás, mas isso nunca veio a acontecer.
> **David:** Você conheceu Bárbara nessa época?

Chris começa a conversa recebendo David, mas ele então assume o controle, mesmo apesar de ter, de longe, o caso mais fraco. Ele a alveja com perguntas, examinando a experiência dela, em vez de explorar o assunto em questão. Ele tem um sorriso largo, mas seu tom é paternalista. Mesmo assim, Chris mantém o equilíbrio. A postura dela é ereta; sua expressão não se abate. Ela dá respostas curtas e educadas às perguntas dele (embora David seja tão rápido ao passar de uma pergunta para outra que parece nem estar ouvindo).

Em minha aula, eu paro o vídeo nesse ponto e pergunto aos alunos como esses negociadores estão se saindo. Quase todo mundo critica Chris, tanto os homens quanto as mulheres. Eles admitem que ela está focada e age com profissionalismo, mas acham que ela está dançando conforme a música de David. “O que ela deveria fazer a respeito disso?”, pergunto. Muitos pensam que ela já se colocou em uma posição ruim, ao deixá-lo dominar a situação. Outros dizem que ela deveria contestá-lo; do contrário, aquilo seria um interrogatório sem fim. Outros se perguntam se ela seria capaz de confrontá-lo.

Quase todo mundo concorda que Chris deve inverter a marcha da interação, ou as coisas vão acabar mal para ela e seu cliente. Eu lembro os espectadores de que nós temos a vantagem do botão de pausar, mas Chris teve de responder em tempo real. Então, retomo o

vídeo logo depois da pergunta de David sobre ela ter se encontrado recentemente com Barbara.

> **Chris:** Não. Eu ainda não me encontrei com Barbara. Imagino que ela tenha vindo a seu escritório para vê-lo?
> **David:** Sim. Ela veio me ver. Barbara foi indicada para mim por um irmão dela que foi um bom cliente que tive por muitos anos. Ele é político, mas ela tem uma personalidade bem diferente da dele.
> **Chris:** Bem, sim. Ela havia recebido a acusação, presumo eu, quando foi vê-lo?

É fácil não perceber o desviar de Chris, porque ela executa essa jogada de forma tão suave, mas Chris muda a direção da conversa em 180º. Veja como ela responde à pergunta dele sobre Barbara, mas então acrescenta uma pergunta por conta própria. É uma forma de restabelecer o controle, interrompendo o processo e, ao mesmo tempo, mudando o assunto. Não é uma jogada de comentar. Ela não fala nada sobre o comportamento de David, mas quebra o ritmo dele.

Então veja como ela solidifica seu controle fazendo uma segunda pergunta, mais direcionada. Isso faz David se lembrar da acusação legal que foi feita contra sua cliente por abandonar o seu marido e os filhos deles. Sem deixar David desconfortável, Chris está dizendo para ele que ela tem a vantagem. O sorriso dele desaparece; ele se retrai um pouco; sua expressão se torna séria. Você quase pode ver surgir a percepção dele de que seu falatório loquaz não funcionou com Chris. Os modos nada absurdos dela carregam uma mensagem sobre o respeito profissional que Chris espera que David lhe mostre.

A interação entre os dois é um microexemplo do modelo de aprender, adaptar e influenciar que enfatizei ao longo do livro. Aqui, Chris é quem está exercendo a influência. Mas cabe a David o crédito de que ele lê o sinal dela e se ajusta de acordo. Depois de reconhecer que sua cliente havia recebido um aviso da ação judicial, ele continua:

> **David:** E ela estava bastante abalada e deprimida quando veio, mas eu dei um jeito de conseguir alguns fatos relevantes para ela. E acho que estamos num ponto em que podemos falar sobre alguns assuntos e ver se existe solução para algum dos problemas.

Em um rápido ajuste, David entrou nos negócios graças à liderança de Chris. A jogada dela foi perfeitamente calculada. Ela não estava hipersensibilizada com as maneiras dele. Ela esperou até que David estivesse sem fôlego e então interrompeu seu interrogatório acelerado. Ela não poderia saber se ele estava tentando dominar o processo ou simplesmente estava desconfortável por estar negociando com uma mulher. Independentemente de sua motivação, a conversa não estava indo para onde ela queria que fosse, então ela assumiu o controle – e fez isso de modo tão sutil que David talvez nem tenha percebido o que aconteceu.

Kolb e Williams chamam danças como essa de “negociação tácita”. Ela é encenada em um contexto social mais amplo e trata de definir poder, papéis e relações. Transações

específicas muitas vezes implicam questões mais amplas, especialmente dentro de organizações. Essas são favorecidas por regras não estabelecidas e as normas têm poucas razões para mudá-las. Outras pessoas, sobrecarregadas por elas, têm sua frustração aumentada. A pressão pode se desenvolver sob a superfície de uma conversa. Alguém que sente desrespeito irá responder com vergonha e até raiva.

Isso que acabou de acontecer foi o que ele chama de humilhação, você pode se perguntar, ou apenas uma tentativa ruim de ser engraçado? Lidar com essa ambiguidade exige consciência de seus próprios sentimentos, assim como os das suas contrapartes. Jogadas eficientes e "viradas" em momentos críticos não se restringem apenas ao que você diz, mas a como e quando você diz.

Momentos críticos surgem quando as partes não estão trabalhando bem em um ou mais desses níveis. A atenção obstinada às questões essenciais pode mascarar seu real conflito ou desentendimento. Por exemplo, duas partes podem estar negociando os termos de venda de um pequeno negócio. A briga deles em relação aos termos de uma cláusula não concorrente pode ter mais relação com a necessidade do autor-vendedor a respeito do novo proprietário do que com questões financeiras. Entretanto, ambas as partes acabarão frustradas se elas restringirem a si mesmas o uso do jargão legal como uma procuração para lidar com questões pessoais subjacentes.

ATAQUES E RESGATES

Bill Gates e Steve Jobs tinham uma relação complexa. Eles eram rivais, é claro, tanto em relação à atuação de mercado quanto aos holofotes públicos. Mas suas duas empresas fizeram negócios essenciais juntas, mesmo competindo por consumidores e aplausos. A Microsoft, na verdade, desenvolveu importantes *softwares* para alguns dispositivos da Apple. O biógrafo de Jobs, Walter Isaacson, conecta sua relação na época a uma "dança de escorpiões, os dois lados se rodeando com cautela, sabendo que a ferroada de qualquer um deles traria problemas para ambos".

A tensão entre os dois homens chegou a um ponto crítico quando a Microsoft estava se preparando para lançar o Windows. Jobs sentiu que o novo produto nitidamente copiava o gráfico do sistema operacional da Apple. Ele ficou furioso, apesar de Microsoft e Apple terem abertamente pegado emprestado de um sistema operacional desenvolvido antes pela Xerox PARC. Jobs chamou Gates para uma reunião. "Você está nos pilhando!", vociferou. "Confiei em você, e agora você está nos roubando!"

Gates, no entanto, apenas ficou sentado e então ofereceu outra forma de olhar para aquilo: "penso que seja assim: nós dois tínhamos esse vizinho rico chamado Xerox, invadi a casa dele para roubar o aparelho de tevê e descobri que você já tinha roubado". A resposta de Gates é uma clássica jogada de correção. Talvez tenha sido espontânea. Ou, conhecendo o temperamento volúvel de Jobs, talvez Gates já tivesse essa carta na manga para jogar no momento certo. Em vez de cair na armadilha de se defender, Gates alegremente admitiu ser um ladrão, mas divergiu quanto a quem é que tinha roubado de quem. Ele também lembrou a

Jobs que ele também estava presente no mesmo roubo.

A raiva de Jobs diminuiu um pouco. Depois, os dois homens se encontraram em particular, e Gates fez uma demonstração de seu sistema operacional. Jobs foi desdenhoso em relação ao design (com algumas justificativas), mas admitiu que tinha pouca legitimidade para impedir seu lançamento. Mas a calma de Gates demonstrada antes teve grande importância na preservação do relacionamento de negócios entre eles. Gates fala de si mesmo: “eu sou bom quando as pessoas são emotivas, eu sou do tipo menos emotivo”.

Basta uma coisa para desarmar uma situação de tensão que não está ao nosso alcance. Mas e se você é a pessoa que fez ou disse algo tolo? Duas coisas podem ser necessárias para acertar a situação: muito dinheiro e um amigo como Kramer, o vizinho pateta do antigo seriado *Seinfeld*.

Anos atrás, um jovem comediante chamado David tinha o cobiçado, mas altamente exigente, emprego de escrever os roteiros do *Saturday Night Live*. Materiais novos tinham de sair toda semana e o cronograma dos ensaios era brutal. Muito do que era escrito acabava na lixeira. Como muitos comediantes, David tinha de combinar um grande ego com suas inseguranças. Ele fazia muita autopropaganda de seu material; às vezes até demais.

David estava passando por uma fase ruim. Os produtores tinham jogado fora meia dúzia de seus esquetes – o último, depois do ensaio geral. Cinco minutos antes de o programa ir ao ar, David abordou Dick Ebersol, o produtor executivo, na sala de controle. Ebersol já estava com seus fones de ouvido e atento à transmissão iminente. Mesmo assim, David foi até ele e falou tudo o que estava errado no programa. Então, em um ataque de raiva, pediu demissão. Quando chegou em casa, David se arrependeu de ter explodido. Seu vizinho lhe disse que ele havia sido estúpido por deixar um emprego tão bem remunerado pelo qual outros roteiristas morreriam.

“O que eu faço?”, lamentou-se David.

“Finja que isso nunca aconteceu”, disse seu vizinho.

Na manhã seguinte, David apareceu para a reunião dos roteiristas. Seus colegas estavam chocados demais com seu aparecimento para dizer qualquer coisa. Não era função deles enfrentá-lo (e eles provavelmente imaginavam o que ia acontecer em seguida). Então, Dick Ebersol entrou. A sala dos roteiristas estava exatamente como sempre tinha sido antes, toda segunda-feira. Ebersol lançou para David um olhar esquisito, mas nunca disse uma palavra.

A moral da história? Às vezes, situações que parecem irreversíveis na verdade não são. Nós é que às vezes estamos tão envolvidos emocionalmente que não conseguimos ver uma saída. É aí que precisamos de uma nova perspectiva vinda de um amigo ou colega que seja mais ousado do que somos conosco.

Há um adendo para esse caso em particular. O David aqui é o comediante Larry David, que mais tarde se tornou o fabulosamente bem-sucedido produtor de *Seinfeld* e então o criador e protagonista do seriado *Segura a onda*. O vizinho da vida real que o aconselhou a agir como se sua birra nunca tivesse acontecido se tornou o modelo para o personagem do vizinho de Seinfeld, Kramer. Se essa história lhe parece familiar, talvez seja porque Larry David depois a tenha explorado como uma piada em um de seus episódios de *Seinfeld*.

PONTOS-CHAVE

- Reconheça o que pode e o que não pode ser realizado a qualquer momento.
- Saiba como dizer “não” sem encerrar uma negociação.
- Utilize jogadas e “viradas” para mudar os desequilíbrios de poder.
- Estabeleça o fim do jogo.

17. N.T.: Em tradução livre, *O poder do não positivo*.

18. N.T.: Em tradução livre, *Negociação no dia a dia: as segundas intenções na hora de negociar*.

[10] Fechamento

Uns dois anos atrás, um colega meu estava sendo cortejado por uma conceituada universidade (não a minha, por acaso). Vamos chamá-lo de Ben Evans para preveni-lo de constrangimento. Ben estava lisonjeado com o fato de a Arundel University (também um pseudônimo) estar interessada nele, e empolgado com a ideia de se mudar de volta para a região Leste.

Ainda havia, contudo, algumas questões para serem trabalhadas. A prática comum da Arundel era fazer contratações laterais que ficavam por um ano como professores visitantes e então recebiam uma posição permanente. “Desculpe”, disse Ben, “mas você conhece bem meu trabalho, e eu não me sinto confortável por ter que passar por um estágio probatório”. A Arundel abriu uma exceção e concordou em dar a ele o direito de posse desde o início.

Então tinha a questão do salário. A escala de pagamento da Arundel estava abaixo do que ele esperava. Ben insistiu por um pagamento na extremidade superior da escala, e conseguiu isso também. Obter um aumento na verba de sua pesquisa se mostrou mais difícil, mas ele fez progresso também nessa questão.

“Estamos de acordo?”, perguntou o reitor quando isso foi resolvido.

“Só mais uma coisa”, disse Ben. “Esta é uma grande mudança para mim e minha mulher. Ela terá de sair de seu emprego atual e encontrar algo novo próximo da Arundel. Nós gostaríamos de adiar nossa chegada por um ano.” Houve um silêncio na outra extremidade da linha, e então o reitor disse: “deixe-me retornar para você depois a respeito disso”.

Era próximo do meio-dia de uma quarta-feira. A quinta-feira veio e se foi. No final da manhã de sexta-feira, a campainha tocou. Ben assinou uma entrega da FedEx e então abriu o pacote branco de cartolina. Dentro, havia um envelope do tamanho padrão de correspondência comercial que continha uma carta de duas frases:

Prezado Professor Evans,

Nós estamos retirando nossa oferta para uma posição no corpo docente na Arundel University.
Desejamos a você felicidades em sua carreira acadêmica.

Sinceramente,
Reitor J. Joseph Gibson

Ben ficou chocado. Tudo tinha ido tão bem, com a Arundel concordando com a maioria de suas requisições. Para ele, a data de início não era algo para uma quebra de contrato. Ele só queria levantar a questão. Se assumisse o cargo no próximo mês de setembro, ele daria um jeito de administrar isso. Por que o reitor simplesmente não disse "não"? Ben telefonou para um amigo na faculdade e perguntou como ele poderia salvar o acordo. "Já era, Ben", disse seu amigo. "Eu tentei intervir por você, mas as pessoas já desistiram. Como alguém colocou, se você já estava assim durante o cortejo, o casamento seria um inferno".

Ben não ficou na sarjeta. Ele manteve seu antigo emprego e continuou a fazer um ótimo trabalho. Mas ainda se culpa por ter destruído o que teria sido o maior passo de sua carreira. Ele queria ter aceitado a oferta original sem dar um pio. Contudo, pode ser que ele tenha exagerado na reação. Afinal de contas, ele converteu uma posição de visitante em uma oferta de posse e conseguiu um salário maior. O acordo foi por terra somente depois que ele pediu mais.

Quando acaba uma negociação? Se não estamos mais fazendo progressos e você tem uma alternativa atraente a seu alcance, então é fácil saber que é hora de tirar as cartas da mesa. Mas é mais difícil saber o momento de resolver as coisas quando a negociação está indo bem. Se você consegue uma oferta satisfatória, deve aceitá-la ou pedir por mais? A arte de saber quando dizer "sim" – e como dizer isso – é essencial para o sucesso da negociação. Então, resta saber também como obter um "sim" do outro lado.

QUANDO DIZER "SIM"

A única forma de saber quão longe você pode ir sem acabar com um negócio é ir um pouco mais longe. Aquém desse ponto, você está operando em uma área indefinida. É como dirigir em uma estrada interestadual. Se o limite estabelecido é de cem quilômetros por hora, é quase certo que você não será multado se andar a cento e dez. Você provavelmente vai ficar bem a cento a quinze, embora deva ficar de olhos abertos para os carros de polícia. A cento e vinte quilômetros por hora ou mais, você pode estar testando sua sorte.

Na verdade, é um pouco mais difícil na negociação. Quaisquer que sejam os sinais demonstrados, é difícil fazer a leitura deles e eles podem estar em uma linguagem difícil de compreender. Ben falou com o reitor a distância, mas, mesmo se tivessem se encontrado face a face, eles ainda poderiam ter ficado distantes em relação ao que teria sido dito e ao que teria sido entendido. Ben sentiu que ele estava arriscando questões de ordem prática. Não custa perguntar, disse ele para si mesmo. Do outro lado da linha, entretanto, suas consultas soavam como exigências, cada uma mais ousada que a anterior.

Ben admite que muito da culpa por ter acabado com o acordo ainda está dentro dele. Ele pensou apenas no aspecto positivo de tornar o pacote mais agradável, sem levar em conta como as coisas pareciam do outro lado. Talvez o reitor tenha elevado as categorias e trabalhado duro para conseguir as regalias que Ben esperava que fossem dadas a ele. Outros membros do corpo docente talvez já tivessem ressentido o fato de um estranho conseguir um acordo melhor do que o deles.

Mas o reitor tem responsabilidade no impasse também. Pode ser que ele tivesse ficado aturdido com a audácia de Ben. Talvez ele seja uma pessoa com dificuldade de dizer "não". Ben ouviu a pergunta "estamos de acordo?", literalmente, e entendeu isso como um convite para acrescentar ainda mais um pedido. Mas a intenção do reitor pode ter sido: "cuidado, meu amigo, você está testando minha paciência". Ben estava transitando perto do limite, mas deixou passar o aviso sutil.

De onde você está sentando, a base de referência de suas contrapartes sempre irá parecer confusa. Você não pode contar com elas para lhe dar sinais claros, então você tem de recorrer a diferentes possibilidades. Um esquema simples de decisão rabiscado num papel de pão teria ajudado Ben a esclarecer sua escolha. Uma opção – uma coisa certa –seria aceitar a oferta já maravilhosa da Arundel. Outra possibilidade – contraoferta – poderia levar a um começo que poderia ser melhor, pior ou igual, dependendo inteiramente da reação do reitor.

É impossível calcular as probabilidades exatas para essas eventualidades, mas Ben sabia que o deferimento de sua chegada um ano depois estava longe de ser uma coisa certa. Provavelmente, ele receberia um simples "não". Além disso, como acabou sendo o caso, seu pedido poderia ser a gota d'água para a universidade. Entretanto, mesmo sem acrescentar porcentagens, esboçar as alternativas teria destacado quão pouco seria ganho, se comparado com tudo o que se poderia perder (e por fim perdeu).

Isso não quer dizer que você nunca deva insistir. A desvantagem da contraoferta talvez não seja tão forte em outras situações. Mas sempre que você pedir para uma pessoa do outro lado melhorar a oferta dela, há uma grande chance de ela pedir algo em troca. Portanto, antes de prolongar uma negociação, você deve ter uma razão para acreditar que o risco vale a pena. Ter uma boa opção de vitória fácil permite que você force mais, é claro. Se você for comprar um carro, por exemplo, e estiver num impasse na concessionária, é fácil tentar em algum outro lugar. Mas casos como o de Ben precisam de atenção. **Quando alguém lhe oferece um pedaço apetitoso de torta, com uma rica cobertura para lhe servir, pense duas vezes antes de pedir por granulado em cima.** O que você está prestes a ganhar na margem pode ser diminuído pelo que você poderia perder.

Muitos anos atrás, uma pequena empresa – vamos chamá-la de Brims – pagou 225 mil dólares por um terreno no centro da cidade numa comunidade costeira no Norte da Califórnia. Ela planejava construir uma cafeteria que serviria ao mercado local, assim como a um número crescente de turistas. Mas o proprietário do imóvel contíguo combateu o desenvolvimento, porque não queria perder as vistas do porto de sua pousada, a Westerly.

Após falhar na tentativa de impedir uma autorização de construção, o proprietário da Westerly ofereceu-se para comprar o disputado terreno da Brims pelo que ele já havia investido no projeto: o preço de venda inicial mais seus custos preliminares de desenvolvimento, por um total de 250 mil dólares. Ele disse que esse valor faria "a Brims se restaurar e os preveniria do risco de litígio". A Brims sentiu que as reivindicações legais eram infundadas e rejeitou a proposta, fora de questão, sem fazer uma contraproposta.

O proprietário da Westerly foi ao tribunal, mas perdeu seu apelo com uma ordem de restrição e falhou em outras frentes também. Dois meses após fazer sua proposta inicial, ele

abordou a advogada da Brims para reabrir as negociações. “Veja”, respondeu ela, “você não ofereceu nem próximo do suficiente para convencer meus clientes na última vez, e tudo o que você fez desde então foi deixá-los com mais raiva”. Se ele quisesse a propriedade, ela disse a ele para não ser “delicado”, como ela colocou. “Nos apresente sua melhor oferta, e daremos a você um sim ou um não”.

No dia seguinte, o homem ligou e ofereceu 500 mil dólares – o que era mais do que suficiente para comprar outro local comercial nobre na cidade. De fato, havia uma propriedade para venda apenas a dois quarteirões de distância que já continha uma construção de boa aparência. A Brims poderia se instalar e começar a funcionar bem antes de sua abertura prevista.

Parecia um negócio incrível para a Brims. A empresa faria dinheiro em seu projeto antes mesmo de vender seu primeiro café com leite. Mas, em vez
de agradecer sua advogada, o gerente local disse a ela para fazer uma contraproposta de 650 mil dólares. “Se ele está querendo dobrar o dinheiro em praticamente dois meses”, concluiu ele, “ele deve estar querendo pagar bem mais”.

A advogada ficou chocada com a atitude de seu cliente. Ela o lembrou de que eles haviam dito ao proprietário da Westerly que eles diriam sim ou não à sua melhor oferta. Barganhar agora poderia provocá-lo a sair da mesa. “Você realmente quer ter essa chance?” O gerente da Brims cedeu, mas ainda imagina quão melhor ele poderia ter feito. Com o território, vem a tentativa de adivinharmos: ganhar ou perder.

Agora considere o outro lado da transação. O proprietário da Westerly dificultou ainda mais o fechamento aumentando a oferta de forma tão dramática. Ele deveria ter previsto que isso iria acelerar as expectativas da Brims. Uma sequência mais mensurada de propostas teria enviado à Brims um sinal de que havia limites do quão alto ele estava querendo chegar. E, mesmo que a Westerly se visse compelida a fazer uma oferta arrasadora, deveria ter deixado claro que não consideraria contraofertas.

A natureza controversa desse caso aumenta sua falha de comunicação. O proprietário da Westerly provavelmente pensou que poderia pressionar a Brims para vender, mas tinha uma ação judicial fraca e isso somente agravou a situação da empresa. Se, em vez disso, ele tivesse abordado a Brims de modo mais colaborativo, ele talvez tivesse comprado a propriedade por muito menos. Quem sabe, trabalhando juntas, as partes poderiam ter encontrado um lugar para a cafeteria, preservado o espaço aberto e conseguido uma dedução de impostos por doar o lote contestado para a cidade.

COMO DIZER “SIM”

Aceitar uma proposta da contraparte não é como apertar o botão “Confirmar” quando você compra um suéter na internet. Muitas vezes, você precisa transmitir mais do que um parecer favorável aos termos negociados. O que precisa ser dito depende de seus objetivos. Compare essas formas alternativas de expressar um acordo:

A. Sim. Isso é incrível! Eu sei que você se esforçou para fazer esse acordo. Pode contar comigo para que isso funcione bem para você também.

B. Tudo bem. Esperava fazer um pouco melhor, mas esse trabalho não compete a mim. Então, obrigado.

C. Excelente. Temos um acordo, com certeza. Eu apreciaria, contudo, se você pudesse me ajudar em uma última coisa.

D. Bom! Se você pode garantir a entrega no final do mês, temos um acordo.

O exemplo A expressa gratidão. Se alguém lhe fez uma oferta generosa, ele sabe disso. É importante mostrar que você sabe disso também. Trata-se de um fim em si mesmo. Isso também fortalece as relações e pode levar a uma futura colaboração.

A versão B é mais comedida. Sugere que a outra parte se esforçou até o limite. Uma mensagem como essa pode ser prudente se suas contrapartes estão levando o acordo de volta para o cliente ou chefe deles para uma aprovação. Isso faz com que a imagem deles fique boa – e isso é de seu maior interesse; do contrário, eles podem ser enviados de volta para mais. Mas eles também precisam saber que você está feliz o suficiente com o acordo para honrar seus compromissos.

Tanto o primeiro quanto o segundo exemplo incluem um "obrigado". A gratidão deveria ser uma prática padrão em fechamentos, tenha sido o processo cooperativo ou complicado. Se foi tenso para você, é provável que tenha sido para o outro lado também. Eles devem ter movido as coisas ao menos um pouco na sua direção para chegar a um acordo. Se os jogadores de hóquei no gelo podem se enfileirar para um aperto de mãos ao fim de um jogo árduo, você pode fazer o mesmo.

O exemplo C, por contraste, é uma tática restrita. Ele elimina o risco negativo de acabar com o acordo, mas ainda deixa aberta alguma possibilidade de fazer melhor. Pode até aumentar essas probabilidades. Declarar compromisso inequivocamente transforma a questão final a partir de uma precondição para um pedido de favor. (Não faria mal incluir aqui um agradecimento explícito também.)

Ben Evans gostaria de ter dito isso para o reitor da Arundel. Como aconteceu, ser reticente pode ter reduzido sua influência. Talvez o reitor não tivesse ido tão longe em relação ao adiamento da chegada de Ben em um ano inteiro. Mas se ele estivesse certo de que Ben estava chegando, eles poderiam ter trabalhado em uma grade horária reduzida que teria possibilitado a ele que seu início fosse gradual ao longo do ano.

O exemplo D é condicional. É menos do que um compromisso total, mas ainda expressa entusiasmo. Tão importante quanto, isso sugere que as negociações estão quase concluídas. Aqueles que estão do outro lado terão de decidir se vão ao encontro dessa última condição, é claro, mas ao menos eles devem ser informados de que, se concordarem, não serão atingidos um pelo outro. Esse último obstáculo pode ser pequeno ou grande, mas estruturar as coisas desse jeito ao menos põe o foco em uma única questão, em vez de colocar toda a negociação em questionamento.

Um "sim" condicional, no entanto, coloca a questão nas mãos da outra parte. Ela terá de ponderar se ratificar o acordo – inclusive sua modificação – é melhor do que testar sua

resolução dizendo "não" à última exigência. Antes de fazer uma declaração dessa, considere sua próxima jogada. Digamos que sua solicitação seja para uma entrega imediata e que ela seja recusada, isso seria algo para pôr um fim ao acordo? Se for esse o caso, diga isso antecipadamente, de modo que o outro lado não se prenda a isso também. Mas se realmente for desistir, você irá precisar encontrar um meio de fazer isso sem ser humilhado ou perder credibilidade.

Há outras formas de dizer "sim", dependendo da situação. Os quatro exemplos aqui diferem em estilo e função, mas todos são prospectivos. Eles buscam um acordo seguro e facilitam a implementação. Cuidado ao dar uma aceitação relutante, como dizer "sim, mas você me deve uma". Isso soa como um choramingo. E se é isso que você sente, pense duas vezes sobre concordar. Há pouco lucro em nutrir ressentimento, se você expressar isso ou não.

Ben não poderia ter proferido nem mesmo a forma mais fraca de sim. E cada vez que ele trouxe outra questão, isso provavelmente gerou dúvidas por parte da Arundel quanto a ele realmente querer o emprego. Eu mesmo ainda me pergunto sobre isso.

PERSUASÃO

Vendedores aprendem técnicas para superar a resistência dos consumidores. Colocar uma caneta na linha de assinatura do contrato é, supostamente, mais eficiente do que simplesmente entregá-la na mão de alguém, mas quem sabe se isso é mesmo verdade? Da mesma forma, aqueles vendedores de carro que forçam uma perspectiva dizendo "diga, o que eu preciso fazer para colocá-lo dentro deste carro hoje?" podem repelir mais pessoas do que atrair.

Esse tipo de conhecimento é de valor duvidoso, mas há pesquisas da psicologia da tomada de decisão em curso incluindo como a estruturação de uma proposta pode influenciar se ela é aceita ou rejeitada. Estudos da chamada "aversão a perda" mostram que as pessoas tendem a dar um peso maior ao que podem perder do que ao que podem ganhar. Desse modo, quando alguém lança um novo projeto a seu chefe, pode se dar melhor dizendo que o veto dele significaria *perder* 100 mil dólares de lucro por ano, em vez de contar para ele que sua aprovação significaria *ganhar* exatamente a mesma quantia. Outros experimentos demonstram o poder da reciprocidade. As pessoas retribuem pequenos favores generosamente. As entidades filantrópicas enviam pacotes de etiquetas de endereço personalizadas porque esses brindes simbólicos geram contribuições maiores.

Sheena Iyengar, da Columbia Business School, fez uma pesquisa fascinante que mostra como dar às pessoas muitas opções pode produzir efeitos negativos. Se a pessoa estiver comprando geleia em um empório *gourmet* ou escolhendo entre os planos de aposentadoria no trabalho, quanto maior o leque de opções, é *menos provável* que essas pessoas escolham qualquer uma delas. Assim, você pode aumentar as probabilidades de fechar um negócio se der à sua contraparte a escolha entre A e B, em vez de oferecer uma sopa de letrinhas de possibilidades.

Essa ciência emergente oferece importantes lições para os negociadores, mas está longe de ser a história toda quando se trata de persuasão. Para convencer alguém a ver o que você está oferecendo de maneira mais positiva, você tem de combinar o que faz e diz às preocupações e percepções dela, tanto as que ela expressa quanto as que estão abaixo da superfície. As razões das pessoas para dizer "não" (ou não dizer "sim", se você preferir) se enquadram em inúmeras categorias:

1. Substância.
Sua contraparte talvez não veja o valor total do que você está propondo (ou a inadequação do que ela está oferecendo).

2. Opções.
Ele pode acreditar que se dará melhor com o *status quo* ou negociando com outra pessoa.

3. *Timing*.
Ele pode pensar que o tempo está a favor dele.
4. Processo.
Ele está incerto quanto a você estar sendo suficientemente aberto ou justo.

5. Compromisso.
Ele pode duvidar de sua boa vontade ou capacidade de entregar o que você tinha prometido.

6. Identidade.
Ele pode sentir que você não o respeita (ou se preocupar de que, se sua fala rápida induzir ao "sim", ele não irá respeitar a si próprio).

Na negociação, as pessoas normalmente focam nos primeiros três itens – substância, opções e *timing* – para construir um *kit* utilitário para dizer "sim". Como essas questões são explicadas e estruturadas claramente importa, mas a negociação exige também que você seja persuasivo em um nível pessoal. Preocupações com processo, compromisso e identidade podem sufocar a boa vontade das pessoas em ouvi-lo quanto aos méritos essenciais. Julgamentos sobre sua abertura, confiabilidade e respeito não são feitos nesse instante. E eles não se baseiam em jogos de vendas ou palavras específicas que você escolhe ao estender uma oferta. Em vez disso, eles dependem de como você se relaciona com as outras partes ao longo da negociação.

O ex-detetive da cidade de Nova York Dominick Misino conduziu negociações arriscadas de reféns desde os anos de 1970. Ele tem um talento natural para se conectar com as outras pessoas, mesmo em situações terríveis. Seus frequentes sucessos são todos muito marcantes, considerando quão pouco ele tem a oferecer a alguém em troca de uma rendição pacífica. Ele não pode prometer clemência ou um carro para fugir.

Muito do sucesso de Misino ressoa nos temas centrais deste livro, notadamente a presença

de espírito e a sintonia emocional. “Os melhores negociadores são excelentes ouvintes”, diz ele. Misino está sempre fazendo perguntas, tentando estabelecer uma conexão. Quando ele pergunta às pessoas que mantêm reféns para contar sobre o seu lado das coisas, ele leva uma bronca. “Eu ouço todos os casos de como o outro cara foi injustiçado.” Quando eles lhe contam que nunca foram cuidados ou que foram moldados, Misino não faz julgamentos. “O jeito que eu olho para isso, tudo isso é verdade para ele. E é isso o que importa.”

Misino também ouve a si mesmo. Ele diz que os negociadores de reféns têm de estar conscientes do “barulho” dentro de suas próprias cabeças. “Acredite, mesmo que você não saiba o que está passando dentro de sua cabeça, o outro cara vai”, observa ele. “Você precisa conhecer suas feridas e limitações.” No começo de um diálogo, ele normalmente pergunta se a pessoa quer ouvir uma verdade simples. A resposta quase sempre é “sim”. (Quando alguém está em um impasse com os *snipers* da polícia, ele observa: “quem, em sã consciência, ia querer ser enganado?”). Mas então Misino atribui uma condição. O cara tem de prometer não machucar ninguém, mesmo que ele ouça coisas de que não gosta. Em nove de dez vezes, essas promessas são cumpridas. “Essas pessoas talvez sejam os excluídos da sociedade”, diz ele, “mas elas têm um código de honra”.

Para intensificar a confiança, Misino acrescenta: “você usa todas as oportunidades possíveis para concordar com seu adversário e fazê-lo concordar com você”. Ele intencionalmente usa o pronome plural (como em “*n*ós podemos resolver isso”), para “aliviar o isolamento e a paranoia do mau elemento”. Nesse contexto, Misino não comenta. Ele não discute. Em vez disso, ele apenas dá um passo depois do outro, sem explicar para onde está indo – embora ele saiba que se render é a única opção. O *insight* básico de Misino em relação a todo o processo é dito de forma tão simples que é fácil passar batido por ele; então, destaco para dar mais ênfase: “uma negociação bem-sucedida é uma série de pequenos acordos”.

Para ele, a persuasão não é uma questão de recompensas e punições, encanto ou estardalhaço. É uma questão de entendimento relacional. Ao tratar com respeito, ele recebe respeito de volta. Ao escutar atentamente, ele ensina a outra pessoa a ouvi-lo. No final, Misino pode oferecer somente respeito, empatia e segurança. Surpreendentemente, isso muitas vezes é suficiente.

Mas vamos trazer isso de volta à negociação do dia a dia. Como alguém pode esperar que você diga “sim” e feche um negócio se, ao longo do processo, desafia cada afirmação sua, recusa seus gestos conciliatórios e não demonstra compreensão ou respeito por seu ponto de vista? Em face de tudo isso, não importa quão eloquente seja o argumento dele ou quão inteligente seja sua estruturação, você provavelmente vai declinar a proposta – talvez mesmo que isso cubra o que você vai ganhar indo embora.

O mesmo se aplica quando você está em busca de um “sim” dos outros. Apoiar-se em uma série de truques e estratagemas para fechar negócios é inconsistente com a construção de um relacionamento em que as pessoas se sentem seguras o suficiente para dizer “sim”. Para parafrasear Misino, nós moldamos um acordo, em última análise, resolvendo pequenos entendimentos ao longo do caminho.

EXPLOSÕES NO ÚLTIMO MINUTO

Mesmo transações cotidianas podem ser carregadas de emoção. A venda de um triplex em Greenwich Village de 3 milhões de dólares quase deu errado por causa de uma disputa por uma máquina de lavar usada que os vendedores removeram do imóvel dois dias antes de fechar o negócio. De acordo com Stephen Raphael, o advogado que representa os proprietários, não valeu a pena ter brigado, "mas os compradores já estavam se sentindo pressionados a aumentar sua oferta e conceder muitas coisas, e essa foi a gota d'água".

No fechamento, os vendedores ainda se recusaram a substituir a máquina. Um dos compradores rasgou o cheque de seis dígitos do saldo devedor, colocou um fósforo nos fragmentos de papel e saiu pisando firme da sala. Os vendedores finalmente cederam e concordaram em reduzir o preço em trezentos dólares. Os corretores encontraram o comprador furioso em um bar próximo, tomando um drinque. Eles o chamaram de volta, e o negócio foi fechado.

Em outra venda, um comprador testou a paciência dos vendedores pechinchando um item atrás do outro. Por fim, foi demais. Os vendedores tiveram um ataque de raiva no meio do fechamento, foram embora para casa uma última vez e retiraram as lâmpadas de cada cômodo. Wolf Jakubowski, que representava as duas partes, diz: "não foi a quantia de dinheiro em jogo; foi uma questão de princípios".

Fechamentos imobiliários podem se tornar violentos. Fern Hammond, um corretor nova-iorquino, conta a história de uma mulher com raiva que jogou o molho de chaves da casa no rosto de um homem, o mais forte que ela conseguiu. "De repente, era sangue para todo lado", disse Hammond. "Todo mundo começou a tirar seus papéis do caminho." E o alvo do ataque de raiva da mulher foi seu próprio marido! Ela ficou brava com ele porque ele tinha concordado em vender a casa deles por menos do que ela achava que valia.

Quando as coisas esquentam no fim de uma negociação, muitas vezes é por causa de uma pressão construída ao longo do processo. Comprar ou vender uma casa é a maior transação financeira empreendida pela maioria das pessoas. Em geral, é um processo muito emocional. Para os vendedores, despedir-se de uma casa muitas vezes é assombrado pelas memórias. Para muitos compradores, a transação é cheia de esperanças e preocupações.

Além do mais, esses negócios em geral são conduzidos sem envolvimento por corretores e advogados. As ofertas voleiam para frente e para trás à medida que as partes barganham o preço, com cada lado tentando ler as intenções do outro. Acordos preliminares podem ser feitos, mas então, enquanto a papelada está sendo feita, existe um período dormente quando as pessoas têm tempo para remoer suas decisões. Não é de se admirar, então, que essas ansiedades sejam expostas quando as partes se encontram – às vezes, pela primeira vez – para fechar o negócio.

Negociar por meio de intermediários complica o processo. Corretores e advogados podem contribuir com suas especialidades, perspectiva e credibilidade, mas eles complicam a comunicação. Pode não ficar claro quem fala por quem, ou quem tem a autoridade máxima para aprovar um acordo. Quando os relacionamentos são tensos, uma abordagem de

revezamento talvez se faça necessária. O primeiro grupo de negociadores pode estabelecer algumas questões, mas ficar preso em outras. Um novo grupo de negociadores, desafogado por seus predecessores, pode ser capaz de resolver as coisas.

É óbvio que isso também pode ser um estratagema de barganha. É uma jogada clássica em *showrooms* de automóveis. Você acha que chegou a um acordo, mas então vem o *bait and switch*. Você aperta a mão do vendedor, e então ele sai para conferir com seu gerente. Quando ele finalmente retorna, está com uma cara de coitado. "Eu sinto muito", ele vai dizer, "mas meu chefe disse que vai custar mais mil dólares". Rapidamente, ele vai acrescentar que tem somente mais uma parcelinha de 29 dólares por mês para despesas do carro – e, em troca, ele vai te dar os melhores tapetes do carro de graça.

É uma vergonha que ainda haja quem se apoie nesse tipo de recursos antigos. É uma vergonha para nós, também, se não estamos preparados para eles. Idealmente, devemos confirmar no começo que estamos negociando com a pessoa certa: alguém que pode estabelecer um compromisso. Quando isso não é possível, devemos também ter um alternativa para a qual possamos apelar para fechar o negócio.

SORTE E PERSISTÊNCIA

Problemas no último minuto são inevitáveis. **O modo como negociamos ao longo do processo ajuda a estabelecer o que acontece no final.** Lembre-se da paciente compra de Sandy Ritchie no litoral do Maine. Por anos, ele trocou correspondências com a proprietária idosa. Quando ela finalmente estava pronta para vender, Sandy não pôde pagar o preço estabelecido pelo advogado. Ela passou por cima do conselho e Sandy é agora o dono. Foi um longo processo, claro, mas às vezes um simples gesto pode fazer a diferença em transações cotidianas.

Um jovem casal, os Owen, apaixonaram-se por uma casa perfeita para uma família em uma comunidade pela qual se interessavam. Quando eles fizeram sua oferta, pediram ao corretor para passar um recado escrito à mão aos vendedores, que eles não conheciam. Na carta, eles explicavam que eram cientistas e estavam fazendo pesquisas sobre o câncer. Aos finais de semana, eles gostavam de fazer melhorias em seu condomínio, mas estavam ansiosos por sua casa própria. De todos os lugares que haviam visitado, disseram, o que eles mais tinham gostado era aquele. Eles inclusive enfatizaram que a oferta deles era negociável.

Os Owen conseguiram a casa pelo preço que ofereceram originalmente. No fechamento, eles encontraram os vendedores, que lhes disseram que haviam ficado comovidos com o recado enviado. "Eles disseram umas duas vezes que tinham amado a carta", o marido se recordou. "Eu não acho que eles sentiram que estavam simplesmente vendendo a casa para um comprador anônimo."

Os relacionamentos são importantes nas negociações empresariais também. Jerry Weintraub, produtor musical e de cinema de Hollywood, cortejou o empresário de Elvis Presley, "coronel" Tom Parker, ligando para ele quase diariamente por um ano na esperança de levar o rei do *rock* para uma turnê de *shows*. Weintraub era jovem e não tinha muito

histórico, mas sua persistência e encanto acabaram prevalecendo. Parker concordou em deixar Weintraub comandar a primeira turnê de Elvis em quase uma década. Depois do último show, o "coronel" localizou Weintraub nos bastidores e lhe disse para segui-lo. Eles tinham de conversar.

O "coronel" foi arrastado por um cara grande carregando duas malas grandes. Os três passaram por um labirinto de túneis até uma pequena porta que dava para um quartinho de eletricidade. Lá dentro, havia um monte de máquinas e uma lâmpada pendente acima de uma mesa. O "coronel" disse ao outro cara para deixar as malas e dar o fora. "Preciso falar com o Jerry a sós."

Então ele fez Jerry pegar as malas e colocá-las sobre a mesa. As malas estavam cheias de dinheiro. Era o dinheiro que haviam ganhado com a venda de camisetas e concessões. Jerry disse que não tinha nada a ver com aquilo; seu negócio era somente uma porcentagem da venda de ingressos para os *shows*. O "coronel" e Elvis estavam dando para ele metade disso, o que Jerry achou que já era suficiente, mas Parker insistiu em dar-lhe mais. "Quando eu tenho um parceiro, eu tenho um parceiro. Agora, pegue esse dinheiro." Veja a descrição da cena, nas palavras de Weintraub:

"Era uma montanha de notas, algumas com manchas de ketchup, algumas com marcas de cebolinha, empilhadas sobre a mesa. O 'coronel' disse: 'fique longe', então ergueu sua bengala e cortou metade da pilha, dividindo-a em duas, uma das quais ele empurrou de lado com a bengala, dizendo: 'aquele lado é seu, este lado é meu. É justo?'."

A turnê de Elvis foi um tremendo sucesso. E também fez a carreira de Weintraub. Em apenas seis semanas, ele deixou de ser mais um produtor jovem e ambicioso e se tornou alguém com um nome, um histórico e – graças ao "coronel" Parker – 1 milhão de dólares no bolso.

Podemos ser sortudos assim quando fechamos negócios. Weintraub foi afortunado por trabalhar com alguém de atitude semelhante à sua. O "coronel" apreciava o entusiasmo e a agitação do *show business* tanto quanto ele. Parker e Elvis já tinham uma tonelada de dinheiro, de modo que eles não conseguiam evitar a generosidade. E Weintraub tinha ganhado a confiança dos dois por ter trabalhado tão duro a favor deles.

Mas Weintraub também sabia como dizer "sim". De fato, ele primeiro expressou sua gratidão dizendo "não": ele disse que era muito dinheiro, bem além do que esperava. Para o "coronel", contudo, a divisão cinquenta-cinquenta não era uma questão financeira. A questão era o relacionamento entre eles. Quando o "coronel" perguntou se a divisão era justa, Jerry respondeu: "é mais do que justo".

Começamos este capítulo vendo como meu amigo Ben estragou sua negociação com a Arundel University. Vamos terminar com outra história de contrato. No começo dos anos de 1970, times da principiante World Hockey Association estavam tentando ganhar credibilidade atraindo jogadores de nome da, há muito dominante, National Hockey League. O Philadelphia Blazers tinha na mira Derek Sanderson, ex-novato do ano da NHL e *center* de destaque no Boston Bruins.

Sanderson estava feliz onde estava, mas sentia que não havia mal nenhum em saber o quanto ele estava valendo no mercado. Na época, ele estava ganhando 75 mil dólares por

ano do Boston. Os Blazers ofereceram para ele 2,3 milhões de dólares para três anos. “Eu fiquei chocado”, relembra Sanderson.

Um amigo que ele havia levado para a reunião cochichava: “aceite. Aceite!” Mas Sanderson ficou apenas sentado ali. “Na verdade, poderíamos chegar a 2,6 milhões”, disse o gestor geral. (“Foi quando eu percebi que eu os tinha na mão”, recorda-se Sanderson agora.) Ainda assim, ele não aceitou. Em vez disso, ele disse que “seria terrivelmente difícil deixar os Bruins. Sempre foi o sonho da minha vida jogar na NHL”.

A oferta dos Blazers pulou para 3 milhões, e Sanderson ainda não tinha acabado. “Vou precisar de uma limusine para minha namorada, é claro”, acrescentou ele. O time disse “sim” para o pedido e até concordou em contratar o pai de Sanderson como *scout*. Sanderson finalmente parou de fazer perguntas. Ele assinou o contrato que fez dele o atleta profissional mais bem pago do mundo naquela época, superando até Pelé, a lendária estrela do futebol brasileiro. Sanderson foi esperto ao forçar mais, ou apenas sortudo por não ter exasperado os empresários dos Blazers até um ponto em que iam querer assinar com um jogador melhor por menos?

Quando estiver chegando a um acordo, você tem de equilibrar risco e recompensa. Quanto mais você pressionar, mais você ganha – mas também mais você arrisca perder. Na teoria, os modelos de tomada de decisão podem indicar o ponto de cruzamento em que o pagamento líquido se torna negativo. Tais fórmulas, contudo, não são muito práticas quando usadas na negociação real, uma vez que as estimativas de se estragar um negócio são apenas palpites. Com alguns itens, talvez não haja mal em perguntar, enquanto outros não devem nem ser sugeridos. Entre esses dois extremos, no entanto, os prós e contras serão espinhosos.

É seguro partir da premissa de que, seja lá o que você tenha oferecido, você provavelmente pode fazer melhor. Isso nem sempre é verdade, mas é uma aposta justa. É possível – mas não provável – que você magicamente tenha chegado a um pacote que é absolutamente o melhor que sua contraparte pode fazer por você. Também é possível – embora não certo – que não haja caminhos adicionais para expandir a torta através de transações criativas.

A probabilidade de que haja mais para ganhar, entretanto, não necessariamente significa que você deva manter a negociação. O magnata do petróleo J. P. Getty é creditado por dizer: “você nunca deve tentar ganhar todo o dinheiro em um negócio. Deixe o outro colega ganhar um pouco também, porque, se você tem uma reputação de sempre ganhar todo o dinheiro, você não vai mais fazer muitos negócios”. Do mesmo modo, existe uma vantagem em manter as coisas claras e simples, em vez de provisões elaboradas.

Se seu instinto o impele a fechar o acordo ou continuar negociando, dê a si mesmo alguns segundos para pensar. Você pode esboçar um esquema de decisão (como os do capítulo 2) e testar suas suposições. Se você estiver inclinado a pressionar por mais, qual é a evidência para acreditar que há espaço para ganhar? Da mesma maneira, qual é sua base para pensar que não faz mal perguntar? Reciprocamente, se você está pronto para apertar as mãos em um acordo, por que você acha que já fez o melhor que podia?

Mesmo em casos em que relações e reputações não são importantes, seja inteligente em relação a quão forte você pressiona. Pedir a alguém para amenizar uma oferta é uma coisa.

Outra é fazer um pedido que o leve à humilhação. Negociadores emocionalmente inteligentes sentem quando estão forçando muito e recuam antes que o acordo proposto colapse.

Agora uma observação sobre Sanderson, que pressionou e então pressionou um pouco mais e acabou com o que foi na época o contrato mais polpudo da história do esporte: sua sorte continuou, só que de um jeito estranho. Sanderson estava machucado quando a nova temporada de hóquei começou, então ele teve um início lento. O time do Philadelphia Blazers era lastimável, a assistência era ainda pior e os donos estavam em um aperto financeiro. Depois de Sanderson ter jogado apenas oito jogos, seu contrato foi comprado por 1 milhão de dólares. Ele voltou para o Bruins muito mais rico. Mais uma vez, Sanderson era um negociador de sorte, uma vez que os Blazers cessaram suas atividades apenas alguns anos depois – embora este não seja bem o final da história.

Como o próprio Sanderson admitiu, ele era muito jovem para lidar com dinheiro. Ele virou uma celebridade, ia a muitas festas, bebia muito e usava drogas. Seu desempenho no gelo foi prejudicado e sua carreira descarrilou. Ele esbanjou seu dinheiro e acabou dormindo num banco de praça em Nova York. Com toda a sua imprudência e imaturidade, contudo, Sanderson fez grandes amigos ao longo do caminho. Seu ex-colega do Bruins, Bobby Orr, o levou para a reabilitação e pagou a conta. Sanderson superou seus vícios e entrou no mundo da radiodifusão e do aconselhamento financeiro. Ele ficou sóbrio por muitos anos.

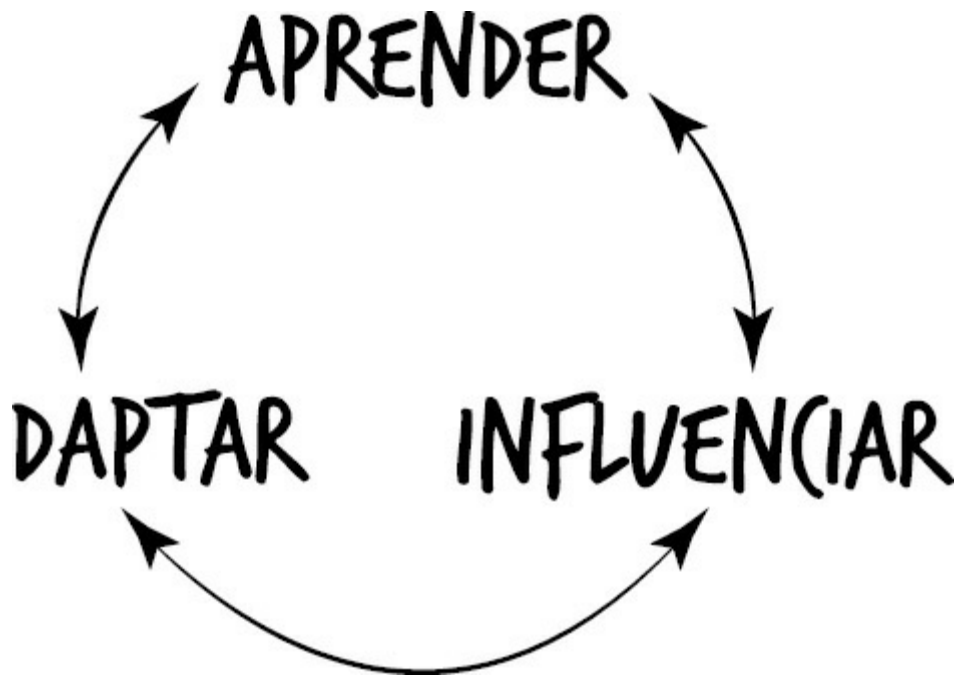
Moral da história? O que parece ser um bom começo em curto prazo pode se mostrar pior para você depois (como foi para Sanderson por um tempo). Mas, mesmo depois, o que parecia ruim pode se tornar bom de novo (como acabou acontecendo com ele também). Ninguém pode planejar essas vicissitudes. É por isso que você é duas vezes sortudo quando tem bons amigos.

PONTOS-CHAVE

- Tome cuidado para não forçar muito a barra.
- Pegue o caminho certo para dizer “sim”.
- Quando os outros dizem “não”, sonde a razão subjacente.
- Antecipe-se às explosões de último minuto.
- Para concluir uma negociação de forma suave, comece do mesmo jeito.

PARTE QUATRO
Maestria

Penso que você precisa ser, ao mesmo tempo, arrogante, porque quer resolver problemas que parecem insolúveis, mas também muito, muito humilde.

– LAKHDAR BRAHIMI, DIPLOMATA DA ONU

[11] Acenda as luzes

Uma grande editora assinou um contrato com um respeitado autor para uma biografia de Franklin Roosevelt. O autor atirou-se no projeto, mergulhando em documentos oficiais e pessoais. Ele passou meses na biblioteca da propriedade de Roosevelt, Hudson River, em Hyde Park, Nova York, imerso em sua vida pessoal e familiar.

O prazo para o manuscrito foi e voltou, e a data foi estendida. Finalmente, o autor entregou seu rascunho. Foi uma narrativa magnífica, enriquecida de uma grande percepção, especialmente sobre a complexa relação entre o trigésimo terceiro presidente norte-americano e a sua primeira-dama.

Havia somente um problema. O livro terminado totalizava mais de 1.400 páginas. O editor gostou da narrativa, mas estava convencido de que o calhamaço intimidaria até os leitores mais sérios. O autor foi informado de que ele deveria fazer alguns cortes. Cortes drásticos. Ele se recusou. Depois de anos de esforço depositado no livro, ele não ia jogar fora metade de seu trabalho. Com esse impasse, as partes rasgaram seus contratos e o autor devolveu seu adiantamento. O escritor, então, entrou em contato com outra editora, a W. W. Norton & Company. Ela também estava preocupada com a extensão do rascunho, mas os editores chegaram a uma solução simples: eles simplesmente dividiram o manuscrito em dois.

O primeiro volume, intitulado *Eleanor and Franklin*[19], ainda teve mais de 700 páginas, mas o autor, Joseph Lash, ganhou o Prêmio Pulitzer e o National Book Award pela obra. Sua sequência, *Eleanor: the years alone*[20], foi também um *best-seller*. Décadas depois, os dois volumes ainda são impressos.

Por que os editores da primeira editora não perceberam essa solução tão óbvia? Afinal, eles leram o mesmo manuscrito e estavam lidando com um autor de quem gostavam e que respeitavam. Contudo, eles viram como inconciliáveis suas próprias necessidades de um livro menor e a recusa do autor em relação aos cortes. A segunda editora teve a criatividade de reconhecer que, em vez de ser um problema, a extensão do rascunho era uma oportunidade. Uma simples ideia criativa pode fazer a diferença entre um negócio e um não negócio, como foi o caso de Lash e as duas editoras. É possível também transformar um bom negócio em um ótimo. A criatividade é importante em todos os campos de conhecimento, é claro, dos negócios e da diplomacia até os esportes e as artes.

Ser inventivo em uma negociação, no entanto, é especialmente difícil. É de se admirar como um escultor solitário pode olhar para um bloco rude de mármore e conseguir vislumbrar a figura final escondida lá dentro. Mas seria ainda mais assustador se houvesse dois escultores – estranhos – cada um com um martelo e um cinzel, tentando talhar alguma

coisa valiosa daquele material bruto diante deles. Ambos poderiam ser mestres de sua arte, mas cada um teria sua própria visão de como deveria ser a aparência da peça final. Cada um teria também um modo favorável de trabalhar e gostaria de ter crédito por seu resultado. Esse é o desafio em uma negociação.

Nos anos 1990, a Stevens Aviation, uma empresa de vendas e manutenção, começou a usar o *slogan* "*plane smart*" em seus anúncios. Uns dois anos depois, a Southwest Airlines lançou sua campanha "*just plane smart*", o que levou a Stevens a reclamar por infração de marca registrada. As empresas poderiam ter gastado centenas de milhares de dólares em custos de litígio, mas o presidente da Stevens, Kurt Herwald, propôs uma ideia diferente: uma disputa de queda de braço entre ele e o CEO da Southwest, Herb Kelleher. O vencedor ficaria com os direitos, e o perdedor teria de fazer uma doação para uma instituição de caridade da escolha do outro. Kelleher perdeu a disputa de melhor de três e enviou um cheque de 10 mil dólares para a Muscular Dystrophy Association. Herwald, por sua vez, generosamente permitiu que a Southwest continuasse usando o *slogan*. As duas empresas obtiveram uma ótima publicidade com o ocorrido. Herwald disse depois que aquele foi um importante fator para o subsequente crescimento triplo dos negócios de sua empresa.

DO LIMÃO PARA A LIMONADA

Pessoas como Kelleher e Herwald têm uma habilidade de encontrar meios criativos de alcançar um acordo. Pode parecer mágica quando eles tiram coelhos de suas cartolas, mas pesquisas em psicologia mostram que a atitude tem muito a ver com isso. Estudos recentes de Evan Polman e Kyle Emich, da Cornell University e da New York University, respectivamente, descobriram que as pessoas são mais criativas para resolver problemas para os outros do que quando são solicitadas a resolver problemas para si mesmas. No filme *O assalto*, o habilidoso criminoso (interpretado por Gene Hackman) nega sua própria inteligência: "eu tento imaginar um cara mais inteligente do que eu. Então, tento pensar, 'o que ele faria?'". **A distância psicológica amplia a imaginação. Em vez de ficarmos presos ao que pode bloquear nossas metas, nos afastar permite ver uma maneira de contornar os obstáculos.**

Desafio número 1

O mercado imobiliário é flexível. Você pode ter uma placa de "vende-se" na frente de uma casa por três meses sem ter um sinal de interesse. Por fim, surge um comprador em potencial, Jones, que está querendo pagar um valor próximo do anunciado. Mas tem um detalhe: Jones quer fazer o negócio casado com a venda de seu próprio imóvel.

Você recusa, compreensivelmente. Você não quer tirar sua casa do mercado e depender da sorte de Jones – boa ou má – para se desfazer do outro imóvel. Jones, por sua vez, não quer correr o risco de ficar com duas casas. Mexer no preço de uma forma ou de outra não vai

resolver o problema subjacente. Nem vai pagar o vendedor. O que você deveria fazer?

Qualquer bom livro de negociação explica como o valor é gerado por negociar nas diferenças. Se a proprietária de um quadro *gosta* do que ela tem, mas outra pessoa realmente *ama* a pintura, eles devem fazer um negócio. Os negociadores acabam entendendo isso, ao menos intuitivamente. De fato, todas as negociações bem-sucedidas criam valor. Vamos supor que eu estou prestes a vender meu carro por 8 mil dólares, enquanto, do outro lado da cidade, você está disposto a pagar 10 mil pelo mesmo modelo, em idênticas condições. Se nos encontrarmos nos classificados e fizermos uma transação particular, nós dois nos daremos melhor. Basicamente, é criado um valor de 2 mil dólares. A única questão é o quanto disso será lucro para mim e o que será economia para você.

Se nos limitarmos ao preço, nossa negociação dentro dessa variação é chamada de "distributiva" ou soma zero. Ou seja, qualquer dólar recebido que vai dentro do bolso de uma parte sai do bolso de outra. Um preço de 8.100 dólares seria melhor para você, enquanto 9.900 dólares funcionam bem mais para mim. Como resultado, nós temos de negociar. Mas é um fato que qualquer um desses números – e todos no intervalo – deixaria cada um de nós melhor do que sem o negócio.

Quando os negociadores falam de criação de valor, contudo, eles normalmente estão se referindo a encontrar saídas que melhorem o bem-estar mútuo, de modo que os ganhos de uma pessoa não sejam às custas do gasto da outra. Benefícios em comum surgem de negociar diferentes prioridades, expectativas e horizontes de tempo, ou atitudes rumo ao risco. Assim como diferenças de opinião fazem corridas de cavalo, elas também são as fontes de valor numa negociação. Aqui estão alguns exemplos rápidos.

Diferenças de valorização.

Num jantar, duas pessoas podem gostar de torta com sorvete, por exemplo, mas se um é louco por sorvete e o outro adora torta, cada um pode comer o que mais gosta e então trocar os pratos.

Economias de escala.

Da mesma forma, aumentar ou diminuir o esforço em um negócio pode criar valor. Entregar um pedido maior pode não custar ao fornecedor muito mais do que lidar com um menor. Assim, um comprador pode conseguir um melhor preço unitário (e o vendedor, um lucro maior) ao dobrar o pedido.

Horizonte de tempo.

Ajustar o elemento "tempo" é outra fonte de valor. No mundo dos esportes, um contrato de longo prazo pode oferecer segurança ao jogador, enquanto deixa o time preso ao salário dele nas taxas atuais.

Diferentes expectativas.

O valor também é criado a qualquer momento que um pessimista faça uma venda a um otimista. Se eu acho que expandi o meu negócio até seu limite, mas você vê um futuro brilhante nele, então você deve comprá-lo.

Tolerância de risco.

Mesmo se as pessoas tiverem expectativas idênticas, o valor também pode ser criado por distribuir o risco com sabedoria. Um explorador de petróleo pode concordar que as chances de encontrar um poço de petróleo produtivo sejam boas, mas ele talvez se preocupe com a ideia de ser aniquilado se houver uma explosão. Uma empresa grande, com um portfólio de investimentos, está mais bem posicionada para lidar com aquele risco.

Dois negociadores irão ponderar os fatores de forma diferente. E isso é uma boa notícia, uma vez que as diferenças podem criar valor. Com transações sábias, ambas as partes podem preencher lacunas e acabar com impasses. Mesmo quando há espaço para acordo somente de preço, a criatividade pode aumentar o valor para cada um.

Uma coisa é apreciar essa ideia de forma abstrata; outra é aplicá-la na prática. Apenas pense novamente no "Desafio número 1", no qual seu comprador quer fazer uma compra casada com a venda de seu próprio imóvel. É um problema comum. Talvez você tenha encontrado uma solução, talvez não. Aqui está uma possibilidade: você pode resolver o impasse mexendo na estrutura do contrato.

Especificamente, você pode aceitar a oferta casada com a venda de Jones, desde que acrescente uma cláusula que permita que você mantenha sua casa no mercado a despeito do acordo provisório. Se outro comprador lhe fizer uma oferta antes de Jones vender sua casa, esse comprador terá de aguardar 48 horas para poder combinar o preço e fechar o negócio. Depois, o novo comprador pode ter sua casa.

Essa disposição não é perfeita, mas é melhor para as duas partes do que não fazer um acordo. Ela permite que você tenha dois caminhos: você mantém viva a chance de vender para Jones, mas sem perder a oportunidade de negociar com outra pessoa. (Outros compradores em prospecção não devem ser desencorajados a fazer uma oferta, uma vez que em um prazo de 48 horas eles rapidamente serão informados se a casa está disponível.) Jones também sai na frente. Com um pouco mais de tempo, ele pode vender sua própria casa e então comprar a sua, sem nada preso. É claro que se você encontrar um comprador antes dele, Jones deverá fazer sua escolha. Se ele então desistir, não estará pior do que está hoje.

SUPERE BARREIRAS

Roger Fisher, coautor do clássico *Como chegar ao sim*, gostava de dizer: "soluções não são a resposta". O processo, ele regularmente nos lembrava, é mais importante que tudo.

Desafio número 2

Você foi muito bem-sucedido na criação de uma pequena corretora de imóveis e gostaria de fazer a empresa crescer. Você adoraria recrutar uma vendedora *superstar* com

visibilidade e contatos para trazer muitos novos negócios. Ter uma pessoa dessas na equipe também o ajudaria a contratar outros excelentes profissionais. Mas como você convence um jogador da série A a dar um passo para trás e jogar na série B?

Para cada exemplo de um modo inteligente de salvar um negócio ou resolver um conflito, há impasses desnecessários que poderiam ter sido evitados se somente uma pessoa tivesse olhado para o problema de outro ângulo. O comportamento estratégico muitas vezes bloqueia essa visão. Os negociadores frequentemente blefam, usufruindo de altas exigências, baixas ofertas, ultimatos e prazos artificiais. Essas artimanhas funcionam às vezes, particularmente se a outra parte for ingênua ou estiver desesperada, mas táticas agressivas sufocam a criatividade. As pessoas recusam-se a dar informações, temerosas de ficarem expostas. Isso deixa todo mundo no escuro. Se ninguém compreender os interesses das partes, as chances deles de tropeçar em uma solução brilhante são pequenas. Mesmo os negociadores que veem potencial de expandir a torta podem competir com quem pegar uma fatia. Invocar mantras sobre negociar com "interesses, não posições" é uma boa, mas pessoas imparciais vão querer, apesar disso, fazer progredir suas próprias metas.

As barreiras à criatividade podem ser maiores quando os negociadores estão agindo em nome de organizações ou clientes. Contratos padronizados e políticas empresariais restringem a habilidade dos vendedores para ajustar os contratos às necessidades de consumidores específicos. Um administrador de contratos pode fazer horas extras para resolver um acordo com um importante fornecedor e acabar sendo criticado por um gestor sênior que não estava à mesa, mas, de alguma forma, acha que o comprador deveria ter conseguido um preço melhor. A inabilidade de chegar a um consenso interno sobre prioridades também dificulta a negociação criativa com as partes que estão de fora.

As transações empresa-empresa podem, da mesma forma, gerar uma mentalidade "nós contra eles" que exacerba a tendência natural das pessoas de serem hipócritas em relação ao que pensam que merecem. Ver um problema a partir do ponto de vista de outra pessoa já é difícil. Na definição em grupo, expressar a apreciação pelos interesses de um terceiro pode parecer completamente desleal para seus colegas.

O "Desafio número 2", sobre uma firma inexperiente tentando recrutar uma *superstar*, foi descrito pelo jornalista Rob Walker na revista *Inc*. Para resolver aquele problema, a corretora imobiliária de Nova York, Barbara Corcoran, focou no *processo* da negociação, em vez de focar nos termos essenciais do negócio. Um dia antes da vinda da candidata, ela pediu que seus melhores e mais leais vendedores se vestissem de maneira elegante para a visita.

Quando a diva das vendas chegou na tarde seguinte, "agindo justificadamente cheia de si", Corcoran a bajulou e guiou sua convidada até a sala de conferência, onde sua equipe estava reunida. "Aqui estão algumas das pessoas que trabalham aqui", disse ela. "Eles vão te contar o que é bom sobre a empresa." E então Corcoran saiu. A *superstar* reuniu-se com o grupo por quase duas horas. Naquela noite, ela chamou Corcoran e aceitou o emprego, declarando que a equipe a havia convencido de que ela não poderia trabalhar em nenhum outro lugar.

Depois disso, Corcoran também fisgou outras pessoas talentosas. Sua empresa cresceu rapidamente. "Isso não teria acontecido", disse ela, "se eu não tivesse fechado o negócio

com minha primeira vendedora *top* de linha." Corcoran foi bem-sucedida não pelo *que* negociou, mas *como* negociou. Em vez de negociar valores de compensação, ela fez dos relacionamentos a coisa mais importante. Sua abordagem inovadora transformou o que poderia ter parecido uma fraqueza – ter uma equipe pequena de pessoas mais jovens – em uma habilidade.

Recrutar seus empregados como aliados foi também perspicaz. Em vez de se sentirem ofuscados pela chegada de uma vendedora de renome, eles entenderam a importância de seu apoio para contratá-la. O processo de negociação em si demonstrou que todos estavam juntos naquela empreitada, o que construiu uma base para futura colaboração e aconselhamento.

DESTRUA OS IMPASSES

Ser criativo na negociação depende da atitude que você adota para a tarefa. Focar seja lá no que não estiver funcionando pode cegá-lo para soluções que você deseja.

Desafio número 3

Em 1995, a Dayton Accords reprimiu o conflito sangrento na antiga Iugoslávia. Mesmo depois que o acordo foi assinado, entretanto, a violência continuou nas regiões de oposição. Os guerrilheiros sérvios estavam atirando em carros com placas licenciadas expedidas pelos bósnios que não usavam o alfabeto cirílico. Com relações ainda amargas, era certo que os oficiais bósnios não adotariam o sistema sérvio, nem os sérvios aceitariam o alfabeto latino moderno dos bósnios. A tipografia cirílica difere da tipografia latina usada neste livro que você está segurando agora. Alguma sugestão?

А Б В Г Д Ђ Е Ж З И Ј

К Л Љ М Н Њ О П Р С Т

Ћ У Ф Х Ц Ч Џ Ш

O comportamento estratégico é um obstáculo impressionante à criatividade. Restrições organizacionais são outros. Uma mentalidade fechada é a maior delas. E ela é uma coisa sobre a qual temos verdadeiro controle. A frase "pensar fora da caixa" se tornou um clichê, mas testar limites e virar os problemas de cabeça para baixo são imperativos em uma negociação. A primeira editora de Joseph Lash perdeu uma oportunidade porque estava presa dentro da caixa ao pensar em termos de um único volume. Era isso o que o contrato original especificava, então parecia que as únicas opções eram o autor cortar radicalmente seu rascunho ou jogar o projeto no lixo. A segunda editora não foi incumbida dessa

suposição; portanto, pôde reconhecer a alternativa bem melhor de transformar um livro em dois.

É fácil zombar da falta de imaginação de outra pessoa, mas, por definição, é impossível perceber nossos próprios pontos-cegos. Os psicólogos dizem que é fácil ser vítima do "realismo ingênuo", a habilidade de ver lacunas no pensamento de outras pessoas enquanto somos alegremente ignorantes de nossos próprios lapsos. Todos somos vulneráveis às poderosas forças cognitivas e sociais que restringem a criatividade.

O pessimismo é autorrealizável. As pessoas que acreditam na mítica "torta fixa" – como o professor da Harvard Business School Max Bazerman chama isso – veem a negociação estritamente em termos ganha-perde. Para eles, as diferenças de valor, expectativas e outras questões são evidências de conflito, não materiais para transações construtivas, então eles não se dispõem a procurar por ganhos conjuntos.

No outro extremo estão os otimistas sonhadores, que acreditam que a sorte está, de alguma forma, sempre do lado deles. Não importa quão diversas sejam as probabilidades, eles estão convencidos de que um ótimo negócio está logo ali ao lado. Também há perigo nesse tipo de otimismo. Dobrar a aposta depois de perder cinco vezes em um número na roleta porque "a regra das médias" indica que você está limitado a ganhar na próxima vez é um ingresso para a ruína financeira.

Stephen Nachmanovitch, especialista em improviso e autor de *Ser criativo: o poder da improvisação na vida e na arte*, diz que, para sermos criativos(as), nossas mentes devem incorporar dois personagens: uma musa que propõe e um editor que dispõe. "O editor critica, molda e organiza o material cru que o jogo livre da musa gerou." Ele adverte, entretanto, que, se a parte crítica de nossos cérebros entra em ação muito cedo, "nossa musa é editada assim que vem à existência".

Isso ajuda a ser otimista enquanto se negocia. Significa acreditar que, com um pouco mais de esforço e imaginação, podemos resolver um problema que, a princípio, parece intratável. A falecida atriz Ruth Gordon (estrela da clássica comédia *Harold and Maude*[21]) tinha o mote "nunca encare os fatos". Ela dizia que outras pessoas estão sempre dizendo para você o que não é possível. O conselho dela era esquecer-se deles e fazer as coisas acontecerem.

As pessoas que são admiravelmente não razoáveis como Ruth Gordon apreciam o desafio de resolver um problema que poderia ser difícil para outras. É semelhante ao que o especialista em comportamento organizacional Frank Barrett descreve como ter uma mentalidade apreciativa, ou como o já habitual dizer sim à desordem. Isso significa ter uma visão clara do que quer que confrontemos, enquanto ainda acreditamos que existe algo que possamos fazer com isso. O antropólogo francês Claude Lévi-Strauss chamava isso de bricolagem. Nos Estados Unidos, é chamado de "agir como o MacGyver" (uma referência à série televisiva de ação e aventura dos anos de 1980, *MacGyver*): improvisar uma solução com poucas peças de coisas triviais, como um pedaço de fita adesiva e um canivete suíço. Um desafio saudável da realidade é contagioso. Isso pode encorajar outras partes a arregaçar as mangas e ajudar na busca de um acordo. Mas isso deve ser dosado, é claro, pelo reconhecimento de que não é tudo que é negociável.

A divisão entre bósnios e sérvios vem de séculos. Era impensável que cada lado se

curvaria e aceitaria o alfabeto do outro para suas placas licenciadas, embora o então diplomata Richard Holbrooke mediasse uma trégua. Evitando o fardo da história sangrenta deles, ele viu uma solução simples: usar apenas as dez letras que as duas línguas têm em comum.

А Б В Г Д Ђ Е Ж З И Ј

К Л Љ М Н Њ О П Р С Т

Ћ У Ф Х Ц Ч Џ Ш

Uma mistura de otimismo e ceticismo pode ser potencializada com uma atitude divertida. Relembre o comportamento do embaixador Holbrooke “tagarelando, falando e tapeando” durante o meio da conversa de paz nos Bálcãs. De acordo com Nachmanovitch, “brincar é o espírito da exploração”. Seu humor, ele acrescenta, “pode ser inquieto ou extremamente solene”. A lição para os negociadores é que a criatividade exige uma sacudida e a reordenação do que sabemos.

Nossas melhores ideias muitas vezes não vêm de uma análise sincrônica. Em vez disso, elas vêm de um processo de equilibrar diferentes possibilidades, tomando elementos de cada uma delas e moldando-os em uma solução original. Jogadores de Scrabble naturalmente embaralham letras em sua “prateleira”. Não é nervosismo. Eles estão procurando por uma sequência que ilumine uma nova ideia. E *iluminar* é a palavra certa: estudos recentes usando os escaneamentos de imagem por ressonância magnética funcional (RMf) mostram como os cérebros dos jogadores de Tetris iluminam-se quando eles ativamente giram as peças na tela.

Grandes cientistas se envolvem no pensamento divertido também. Albert Einstein disse que muitos de seus deslumbrantes *insights* vieram do que ele chamou de “jogo combinatório”. Ele era um pensador visual que brincava com as imagens em sua cabeça. Ao contemplar a relatividade, por exemplo, ele engendrou uma imagem dele mesmo cavalgando um feixe de luz e carregando um relógio. Às vezes, grandes ideias podem parecer vindas num *flash*. O cientista alemão do século XIX Friedrich Kekulé alegou que a estrutura química hexagonal do anel de benzeno veio em sua mente em um devaneio de seis cobras interligadas. É claro que, antes de ter essa visão, ele havia estudado as ligações de carbono por anos. Ele apenas tinha de fazer as conexões corretas.

Nós não podemos simplesmente esperar pela inspiração para agir. Temos que continuamente trabalhar nossas ideias. Os negociadores criativos trabalham tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima, indutiva e dedutivamente. Eles brincam ao redor dos conceitos e das regras de ouro, perguntando-se em voz alta como acrescentar mais questões à mistura pode gerar mais valor. Se uma solução compreensiva não se materializa, eles desmembram o problema em partes menores. Quando questionado sobre como ele pensava sobre os desafios diplomáticos complexos, o presidente Bill Clinton os comparou a

palavras-cruzadas: “você começa com o que você sabe responder e trabalha a partir daí. Muitos problemas são assim. Você precisa encontrar um aspecto do problema que você entende e desenvolver até que consiga revelar o mistério que está tentando resolver”. Pequenas vitórias nos movem adiante, reforçam nossa confiança e aumentam nossa influência.

O PODER DAS ANALOGIAS

Estudos realizados por Leigh Thompson e Dedre Gentner, da Northwestern University, ao lado de Jeffrey Loewenstein, agora na University of Illinois, mostram que a familiaridade com o conceito de negociação não garante que as pessoas irão colocá-lo em prática. A equipe de pesquisa olhou especificamente para as cláusulas de contingência: os termos do contrato que podem transformar diferenças de expectativas em oportunidades para ganho mútuo. Por exemplo, um jogador de beisebol lesionado pode acreditar que está completamente curado e terá uma grande temporada, enquanto sua equipe é mais pessimista. Em vez de discutir sobre quem está certo, eles poderiam ser sábios e conseguir um acordo com uma base de salário baixa, mas com bônus de alto desempenho. Essa cláusula de contingência recompensará o jogador apropriadamente se ele estiver tão saudável quanto pensa, mas protegerá a equipe se ele não estiver.

Os pesquisadores apresentaram esse conceito para alguns sujeitos usando dois métodos pedagógicos familiares. Um grupo leu sobre negociar a partir de diferentes expectativas e então fez um exercício de negociação no qual havia uma possível solução. Quase todos os integrantes do grupo perderam a oportunidade latente. Ler sobre os princípios foi insuficiente.

Um segundo grupo foi introduzido às cláusulas contingentes fazendo realmente uma simulação que também tinha esse potencial e então questionaram essa experiência. Infelizmente, quando esses sujeitos passaram por uma segunda simulação, estruturada em um diferente contexto, mas com a mesma oportunidade de criação de valor, *eles também a perderam*. Isso é como se, depois de ter tido uma aula de como preparar um pudim de chocolate, eles não tivessem se saído melhor do que os novatos que vieram fazer o de baunilha.

Mas os pesquisadores não tinham terminado. Eles testaram duas outras formas de introduzir as pessoas a como as cláusulas de contingência podem ser usadas para gerar valor. Um terceiro grupo de sujeitos assistiu a um vídeo de pessoas usando essa abordagem. (Nós voltaremos a eles daqui a pouco.) Um quarto grupo fez uma “análise de aquecimento” na qual as pessoas que foram separadas em duplas para negociar primeiro leram dois casos diferentes em que as cláusulas de contingência haviam sido usadas e, então, as *compararam*. Os pesquisadores disseram a eles para procurar paralelos e compartilhar suas impressões um com o outro.

Esse método alcançou o resultado esperado. O quarto grupo foi duas vezes mais propenso a ser criativo do que os dois primeiros. Esses sujeitos aplicaram o que haviam lido e

conversaram sobre isso em suas próprias negociações. As instruções específicas sobre como conversar foram, no entanto, críticas. Ainda outros sujeitos receberam os mesmos minicasos e foram meramente solicitados a discutir se aquelas foram negociações bem-sucedidas. Esse grupo-controle também não aprendeu a ser criativo. Seu desempenho não foi melhor do que o das pessoas que fizeram a simulação sem nenhum tipo de treinamento introdutório para fazer comparações.

E quanto ao grupo três, dos sujeitos que assistiram a um vídeo de negociadores fazendo bom uso de uma cláusula contingente? Boas notícias. Depois, eles lidaram com a simulação de forma criativa também. Mas aqui houve uma peculiaridade: quando eles estavam discutindo no final, eles não tinham palavras para descrever o que fizeram ou uma explicação de por que fizeram assim. O aprendizado deles foi implícito. Eles se tornaram melhores negociadores sem mesmo saber disso.

Nós podemos ler a mensagem dos estudos como metade cheia ou metade vazia. O ponto negativo é que os conceitos de aprendizagem e a experiência de análise são necessários, mas insuficientes no que diz respeito a se tornarem negociadores mais criativos. O ponto positivo é que nós podemos melhorar, uma vez que demos o passo adicional de refletir sobre as comparações entre o que estamos fazendo agora e o que vimos antes. Esse pensamento análogo está relacionado ao modelo do ciclo OODA, do Coronel John Boyd, o processo contínuo de nos orientarmos comparando o que se desdobrou antes com o que esperamos inicialmente.

O fato de que não muitas pessoas pensam dessa forma é, na verdade, encorajador. É algo que podemos fazer melhor se levarmos a sério. Enquanto estamos negociando, nossas mentes devem transmitir soluções inteligentes que tenhamos visto em algum lugar, não importa quão distantes elas pareçam estar. Assim, conseguimos encontrar conexões com lições ou combinações que podem ser úteis hoje. Conforme você lê sobre os exemplos – neste livro e em outros lugares –, pare e se pergunte: "onde eu vi isso antes?", "como eu poderia ter usado essa abordagem em negócios que escorregaram entre meus dedos?","como posso expandir meu *know-how* seguindo em frente?".

COLABORAÇÃO

Nós já notamos que a criatividade é um desafio na negociação porque envolve múltiplas partes, cada um com sua própria pauta e estilo. Duas cabeças podem ser melhores do que uma em outras configurações. Por exemplo, um casal pode sempre terminar palavras-cruzadas mais rápido do que cada um poderia fazer sozinho. Um pode conhecer ciência, enquanto o outro conhece literatura. Mas a vantagem real vem da contribuição recíproca: o modo como as respostas de uma pessoa ajudam a preencher as lacunas para a outra. Você deve se esforçar pelo mesmo tipo de colaboração na negociação.

Isso é verdade mesmo se você for a pessoa mais inteligente na sala e puder ver a solução máxima bem antes do que aparenta para os outros. Apressar as coisas muitas vezes é insensato. Muitos anos atrás, o principal negociador trabalhista da General Electric, Lemuel

Boulware, colocou-se em um problema legal tentando escapar do tradicional processo de negociação com o sindicato simplesmente colocando sua melhor – e final – oferta sobre a mesa logo no começo da conversa.

Ele havia estudado todos os números, analisado os salários em empresas comparáveis e colocado junto o que ele pensou que seria um pacote de compensação justo e razoável. Talvez fosse. Quem sabe? Mas, sem surpresa, os dirigentes sindicais recusaram. Eles insistiram que elaborar um acordo de negociação coletiva deveria ser mútuo, e os tribunais concordaram. A abordagem de Boulware, mesmo sincera, impediu que a união fosse adiante com qualquer uma de suas ideias – talvez em detrimento de ambos os lados.

As chances de uma ideia ser aceita melhoram quando as duas partes participam do desenvolvimento do negócio, especialmente se os outros acionistas precisam endossar esse negócio. O produtor e roteirista Robert Kosberg é chamado em Hollywood de "rei do lance". Para vender uma ideia para um estúdio, ele diz: "você quer que o ouvinte se torne seu colaborador, então com o tempo ele lança sua ideia para o chefe dele, é a história dele, e ele tem um interesse próprio. Ele não está mais lançando o projeto de Bob Kosberg. Ele está lançando seu projeto, e eu tenho sorte se meu nome for mencionado".

No melhor dos mundos, sua boa vontade para brincar com os problemas pode inspirar sua contraparte para dar um novo olhar às possibilidades. O clássico livro *Como chegar ao sim* ensina a "inventar antes de julgar". A crítica prematura sufoca o *brainstorming*, adverte o autor. Quando as pessoas têm intenção de atiçar os propósitos de outra pessoa, elas perdem as sementes de outras ideias mais promissoras.

Um diálogo em que ambas as partes estão construindo soluções, não as destruindo, será salpicado de comentários como "apenas pense em voz alta", "como podemos ir para a escola que os outros terminaram?" e "não seria ótimo se nós pudéssemos...?". Em uma negociação, esse tipo de intercâmbio exige um alto nível de conforto, abertura e confiança.

As partes precisam se sentir livres para brincar com as opções que testam os limites da praticidade; de outro modo, elas limitam suas opções. Entretanto, o *brainstorming* só pode acontecer se existe um entendimento mútuo de que lançar ideias não é o mesmo que fazer uma oferta. Mesmo com boas intenções, é difícil separar o inventar do julgar. Seja lá quais forem as ideias que você verbaliza, elas podem colorir as percepções e ancorar expectativas. Temporariamente suspender julgamentos é útil, mas nem sempre possível.

A professora do Babson College Lakshmi Balachandra estudou as possíveis reações de investidores para quase duzentos lances de empreendedores. O mérito essencial dos planos de negócio deles importa, é claro, mas as dinâmicas interpessoais muitas vezes selam os acordos. A atitude de um apresentador, sua paixão e o contato visual são, em si, fortes preditores de sucesso. Da mesma forma na negociação, ideias criativas não se vendem sozinhas.

O *timing* também é importante. Temos de resistir ao impulso de anunciar nossa brilhante solução até que os outros entendam o problema embutido nela. Além do mais, as propostas são sempre relativas na negociação. Ou seja, elas são pesadas contra o que nossas contrapartes podem conseguir em algum lugar e, também, o que elas pensam que podem conseguir nos pressionando mais. Não existe fórmula mágica para calcular o momento

perfeito para introduzir uma nova ideia que irá trazer uma negociação a um fim frutífero. Trata-se de um julgamento intuitivo e inevitável, que exige experiência e inteligência emocional. Quando estamos avaliando se o *timing* está correto, devemos considerar o seguinte:

- Nós merecemos a confiança de nossa contraparte?
- Ao ouvir as propostas dela, nós esboçamos o respeito que queremos que deem para nossas ideias?
- O outro lado tem expectativas realistas?
- Nós administramos outros possíveis obstáculos para o acordo, como o comportamento estratégico e as restrições organizacionais?
- Existem outras coisas que nós ainda poderíamos fazer para aumentar as chances de aceitação?

Psicoterapeutas habilidosos têm um senso aguçado de *timing*. Judith Coche tem uma clínica na Filadélfia. Um pequeno artigo no *New York Times* destacou sua habilidade de interceder entre cônjuges em conflito "arrancando detalhes comuns e inesperados das histórias que os casais contam, oferecendo a eles um sopro de novas perspectivas". Às vezes, isso significa impulsionar uma noção provocativa. "Provocar a quantidade certa de problema é uma forma de arte", diz Coche. Ela também faz o que chama de "semear", impulsionar uma sugestão, mas deixá-la germinar caso as pessoas ainda não estejam prontas para aceitá-la.

A negociação também tem fluxos e refluxos similares. As propostas inicialmente ignoradas ou rejeitadas podem ser revisitadas, revistas e posteriormente integradas, quando as partes percebem que estão estagnadas. Nachmanovitch diz que as pessoas muitas vezes têm de passar por uma fase assim para serem realmente criativas. Para os negociadores, confrontar um impasse pode ser o equivalente a atingir o fundo do poço. Não se trata de um prospecto agradável, mas isso pode dar uma sacudida na pessoa para que passe a pensar de forma criativa.

ALINHE OS INCENTIVOS

Nós vimos três desafios ao longo deste capítulo. O primeiro descreve uma solução criativa para o problema de vender uma casa em um mercado fraco. O segundo descreve um processo inteligente para recrutar um grande talento para uma firma iniciante. O terceiro, envolvendo placas de licenciamento nos Bálcãs, enfatizou a importância de ter uma mentalidade divertida e otimista. Aqui vai um enigma final, que ilustra outro importante aspecto da criatividade.

Desafio número 4

Moradores de um bairro ficaram alarmados por causa da ação de uma operadora de aterro sanitário para aumentar o tamanho do despejo da cidade. Por muito tempo, os moradores ficaram bravos por causa do lixo trazido pelo vento, que vinha do aterro para seus gramados. Eles reclamaram que expandir a instalação só pioraria as coisas. E juraram continuar com sua oposição, a menos que a operadora garantisse o pagamento de um contratado independente que limpasse os futuros detritos, para sua plena satisfação. A operadora recusou-se, convencida de que os moradores fariam um acordo agradável com o cunhado de alguém para resolver os problemas que o aterro ainda nem tinha causado. Seu negócio poderia terminar custando muito, de uma forma substancial.

As partes estavam em um impasse: a operadora não poderia ter sua licença revista, e os moradores ainda tinham lixo boiando em seus quintais. Como os dois lados poderiam agir melhor?

As partes aqui tinham um histórico longo e antagônico, com cada lado atribuindo maus motivos um ao outro. A falta de confiança frustrou uma solução criativa para o problema. Os funcionários da cidade foram pegos no meio do processo. Eles compreendiam a posição dos proprietários, mas também valorizavam o negócio do aterro, uma vez que promoveria receitas fiscais e um importante serviço aos outros cidadãos.

Quando outros esforços para apaziguar falharam, eles contrataram um mediador externo, um advogado ambiental que não tinha vínculos anteriores com a comunidade. Ele comandou uma sessão pública onde acusações foram atiradas de todos os lados, e então se reuniu com os indivíduos em particular. A meta dele era encontrar uma solução que correspondesse às preocupações centrais de todos eles. O aterro queria continuar, isso era óbvio. E os moradores queriam que suas propriedades fossem limpas, bem limpas. O mediador então convocou, juntos, os representantes. Ele os informou que havia chegado a uma solução possível, mas queria que cada um dos lados ouvisse todos os pontos antes de expressar oposição ou apoio.

"Ponto número um", disse o mediador. "No começo de cada ano fiscal, o aterro vai pagar adiantado 100 mil dólares para a cidade, destinados aos custos de limpeza". O proprietário do aterro começou a falar: aquilo era mais do que ele estava preparado para pagar.

Mas o mediador gesticulou com a mão aberta. "Espere", disse ele. "Ponto número dois: os funcionários da cidade irão controlar esse fundo e abrir o trabalho de limpeza para licitação." Os moradores entreolharam-se. Aquele cenário não era bem o que eles tinham em mente.

"Ponto número três", continuou o mediador. "No final do ano, o que quer que tenha sobrado no fundo será dividido de duas formas: metade volta para a operadora do aterro e a cidade pode gastar a outra metade do jeito que quiser".

Algumas pessoas sorriram. Outras pareciam confusas. "Repasse esse último ponto para nós de novo", alguém disse. O mediador explicou que qualquer valor que sobrasse dos 100 mil dólares seria dividido, e o aterro teria uma espécie de restituição. A cidade poderia gastar a outra metade na biblioteca, em um novo campo para a liga de esportes ou qualquer coisa que fosse necessária. Algumas pessoas olharam céticas, à medida que foram se

acostumando com a ideia de que o problema que os perturbou por tanto tempo tinha uma solução prática. Era como se elas estivessem procurando por lacunas naquele plano e estivessem perplexas por não encontrar nenhuma.

A garantia adiantada de 100 mil dólares visava à preocupação até dos oponentes mais pessimistas. Por sua vez, a operadora do aterro estava aliviada por ver que sua exposição seria superada no pior cenário e provavelmente seria bem menor no melhor. Afinal, a cidade agora teria um incentivo para controlar os custos de limpeza para aproveitar o bônus de fim de ano. Assim como os vizinhos, que, após pensar muito nisso, acabaram gostando da ideia de o aterro ter de volta um pouco de seu dinheiro. Aquela recompensa pendente poderia fazer com que fossem mais cuidadosos, a começar evitando que o lixo fosse carregado pelo vento.

Foi uma solução simples e elegante, que resolveu problemas passados e criou incentivos para agregar valor no futuro. O único pesar era ninguém ter pensado nisso antes. Talvez as coisas tivessem de piorar antes para que melhorassem depois. Talvez as pessoas só fossem ouvir um estranho sem nenhuma bagagem política local. Mas muitas vezes não podemos contar com um mediador no comando para resolver nossos problemas em uma negociação. Em vez disso, temos de confiar em nossa própria visão criativa e na nossa capacidade de explicá-la de modo que seja aceito.

PONTOS-CHAVE

- Negocie as diferenças para gerar valor.
- Seja criativo em relação ao processo assim como à essência.
- Para ampliar sua imaginação, recue e veja o que você sugeriria para outra pessoa em sua situação.
- Pense analogamente. Como o problema em questão pode ser comparado e contrastado com outras situações que você já resolveu?
- Expanda sua biblioteca mental de soluções criativas.

19. N.T.: Em tradução literal, *Eleanor e Franklin.*

20. N.T.: Em tradução literal, *Eleanor: os anos sozinha.*

21. N.T.: Em tradução literal, *Harold e Maude*.

[12] Aprendizado cruel

Margaret apertou o botão “desce” pela terceira vez.

“Por favor”, disse Richard com um gesto, “você primeiro”. Margaret olhou para cima, meio surpresa por ver que o elevador ainda estava lá. Ela estava imersa demais em seus próprios pensamentos para ficar sem graça. “Sim”, disse ela distraidamente.

Aquela era a primeira vez que Margaret e Richard se encontravam, e aquelas foram as únicas palavras que eles proferiram. Aquela seria, ainda, a última vez que seus caminhos se cruzariam. Mesmo assim, naquele momento particular, os destinos deles estavam interligados.

Sem que soubessem, Richard e Margaret estavam competindo um contra o outro por um lucrativo contrato com a ComTX, uma respeitada empresa de telecomunicações. Cada um deles tinha sobrevivido a um processo de revisão no qual dezenas de proponentes haviam sido peneirados até chegar à seleção de dois finalistas. Cada um deles havia trabalhado sem parar na semana anterior, tentando negociar um acordo vitorioso.

E aqui estavam eles, estranhos esbarrando-se no fim da tarde de uma sexta-feira, tendo acabado de deixar diferentes salas no quadragésimo quarto andar da impressionante torre Midtown da ComTX. Um deles tinha acabado de assinar um contrato com a gigante da comunicação. O outro tinha sido educadamente agradecido por um funcionário da empresa, mas informado de que outro licitante havia sido selecionado para o projeto.

Richard balançava-se para frente e para trás, apoiado em seus tornozelos, com um sorriso largo no rosto, enquanto o elevador começava a descer. Ele podia sentir sua tensão se dissipando. Era tudo o que ele poderia fazer para não assoviar. Olhando de relance para Margaret, ele estava inclinado a perguntar: “está tudo bem?”.

As sobrancelhas dela estavam franzidas, e ela estava balançando a cabeça em negação, como se estivesse perdida em uma difícil conversa interna. Margaret respirou fundo, mas aquilo não pareceu ajudar muito. Ela estava consumida pela ansiedade e pela insegurança.

Como então, *Margaret* carregava o contrato assinado em sua pasta, enquanto *Richard* tinha acabado de ser informado de que seu contrato já era?

APRENDA POR EXPERIÊNCIA

O que constitui o sucesso em uma negociação? E, nesse sentido, o que é falha?

Essa história é uma parábola, embora tenha sido seguramente vivenciada inúmeras vezes

no mundo real. (Todos os outros exemplos neste livro se baseiam em negociações reais.) Aqui, Richard foi embora de mãos vazias, embora sua atitude fosse de leveza. Ele estava saindo de uma boa briga, disse para si mesmo. Uma vez após a outra, quando as negociações com a ComTX pareciam ter chegado ao fim, ele tinha encontrado uma forma criativa de manter um diálogo. Às vezes, isso significava ajustar sua proposta em resposta ao que ele tinha aprendido sobre as prioridades do cliente. Sob outro ponto de vista, ele encorajou alguém do outro lado da mesa a se tornar um campeão de fato com sua oferta.

Richard estava satisfeito, na verdade, por sua proposta ter chegado tão longe. Ele estava confiante em relação a suas próprias habilidades e às da equipe que ele havia reunido, ainda que esse projeto tenha sempre demandado muito esforço. Juntos, eles tinham trabalhado duro no plano, embora sua meta principal fosse ter o nome deles no negócio. Mesmo com pouca perspectiva de conseguir o contrato, eles sabiam que aprenderiam muito simplesmente por passar pelo processo. Richard e seus colegas estavam um tanto satisfeitos por terem sobrevivido ao primeiro corte. Depois, quando foram informados de que eram um dos dois finalistas, ficaram atônitos.

Por mais implausível que parecesse a vitória, alguns dos sócios de Richard começaram a acreditar que seriam selecionados. “Não cante vitória antes da hora”, avisou ele. A apresentação deles era forte, mas sua nova equipe não tinha muita experiência. E a verdade era que ele era um pouco supersticioso também. O caminho mais certo para trazer má sorte ao negócio seria pressupor que estava tudo assegurado.

Talvez Richard até conhecesse a ComTX melhor do que ela própria. A empresa ficaria tentada pela abordagem inovadora de sua equipe, mesmo que no final sua burocracia conservadora sentisse maior segurança com um tratamento mais tradicional. Ele foi o vice-campeão, o medalhista de prata, mas, na cabeça dele, havia mesmo pouca chance de que sua oferta triunfasse.

Isso não quer dizer que ele não tentou. Pelo contrário. Se Richard estava em paz consigo mesmo no elevador, era porque sabia que tinha dado o seu melhor. Ele tinha sido paciente, criativo e, sim, enérgico também, quando necessário. Talvez Richard pudesse ter decidido o negócio se tivesse cedido em cada um dos pontos, mas havia determinados princípios que ele não queria comprometer.

Por exemplo, ele poderia ter fechado o contrato com a ComTX se estivesse disposto a cortar custos e tirar um dos integrantes de sua equipe, mas aquilo não soava bem para ele. Forjar um relacionamento de negócios com a ComTX teria sido ótimo, mas não se aquilo significasse tolerar uma perda financeira ou ruptura de um relacionamento. Não era como se Richard não tivesse ganhado nada. Ele havia estabelecido importantes contatos e aprendido muito sobre um novo mercado promissor. Além disso, ele teve ideias para possíveis projetos que estavam mais próximos de sua especialidade e talvez fossem mais ao encontro das necessidades da ComTX.

“Dê um tempo”, Richard disse para si mesmo. Aquele seria o primeiro fim de semana em mais de um mês em que ele não estaria trabalhando pelo telefone ou reformulando memorandos. Ele merecia um descanso. Dedicar algum tempo para seu bom e velho barco iria clarear sua mente. Ele poderia limpar as manivelas, envernizar o chão de madeira. Ou

por que não simplesmente sair para velejar sem pressa com o barco? Deixaria o trabalho de embelezamento para outra hora.

Enquanto Richard mentalmente viajava e içava a vela, os pensamentos de Margaret ainda estavam voltados para a sala de conferência. Todas as pessoas da ComTX pareciam ansiosas. O entusiasmo deles a deixava lisonjeada, é claro, mas talvez o desejo deles de fechar o negócio pudesse indicar alguma coisa. Estariam eles desesperados? Muitas empresas pequenas tinham apresentado propostas, mas talvez seus principais concorrentes tivessem pulado fora no último minuto. Ou talvez a equipe da ComTX não tivesse concordado com nenhum outro licitante. Se fosse esse o caso, disse Margaret para si mesma, ela deveria ter sido resoluta e se mantido firme por uma melhor taxa de despesas gerais.

A equipe da ComTX claramente apreciava o trabalho dela – do contrário, não teriam passado para ela o projeto –, mas Margaret estava pouco convencida de que tinha conquistado o respeito de seu novo cliente como uma negociadora. Sentar-se sozinha do outro lado da mesa da equipe deles tinha sido um pouco intimidante, particularmente quando a conversa avançou. A pessoa dos números mostrava objeções aqui e ali, e então um dos caras do *marketing* levava a conversa para uma direção diferente.

O vice-presidente da ComTX estava sentado em frente a Margaret, com uma aparência inescrutável em seu rosto, sem dizer uma palavra. Aquilo era uma artimanha de negociação, imaginou ela: ser bom é ser mímico? Eles ensaiaram seus papéis antes de cada reunião? Não tinha como saber, mas Margaret estava certa de que, em cada sessão, eles estavam dissecando cada palavra que ela dizia e como ela as dizia.

Houve vezes que quis ser mais agressiva – dizer não energicamente –, mas ela mordeu a língua. Como a única mulher na sala, ela temia que agir com dureza pudesse parecer agir como uma bruxa. O irmão mais novo dela sempre pode agir como um sabichão, sempre rápido com uma tirada ou comentário esperto, e escapar com isso. Mas, à medida que crescia, ela aprendia que, se dissesse a mesma coisa, seria acusada de ser muito durona. No *playground* ou em uma reunião de trabalho, havia um código para os homens e outro para as mulheres.

"Pare de ser obsessiva", disse ela para si mesma enquanto o elevador descia. "O que está feito está feito." Mas sua cabeça agora estava voltada para o trabalho duro que tinha pela frente. Ela teria de fazer cópias do contrato assinado e conduzir seus sócios na leitura dele, linha por linha. Margaret sabia que ela teria que convencer algumas pessoas. Ela tinha prometido muitas coisas para a ComTX, incluindo uma ambiciosa data de entrega. Ela e seus colegas teriam de ralar para unir todas as peças. Margaret esperava que uma pessoa em especial fosse crítica com os compromissos que ela tinha fechado em nome de todos. "Eu não estou necessariamente discordando dos termos", diria Anne, do *marketing*, "mas não estou muito feliz com o processo".

Margaret tinha tentado manter todo mundo informado, mas ela era a única que tinha tomado decisões difíceis. Agora, é claro, ela teria de ouvir seus colegas lhe dizerem que fariam as coisas de forma diferente. A recompensa por ter conseguido negociar com a ComTX, pensou ela com pesar, era agora ter de negociar com seu próprio pessoal para fazer a coisa acontecer. Com tanto por fazer, ela provavelmente teria de cancelar o jantar com sua amiga

Kim hoje à noite.

MAXIMIZADORES E "SATISFEITORES"

Quem você gostaria de ser, Margaret ou Richard?

Essa não é uma escolha fácil. Embora Margaret esteja presa em vários nós, ela também foi quem conseguiu o negócio. Richard pode estar tranquilo, mas serenidade não paga as contas. Ele está passeando sem o contrato, afinal de contas. Seria maravilhoso ter as duas coisas, é claro – triunfar à mesa de negociação e manter a paz de espírito –, mas talvez o temperamento de Margaret tenha dado a ela uma vantagem sobre Richard.

No capítulo "Prospecção", eu mencionei o psicólogo Barry Schwartz, que adaptou um pequeno teste que diferencia as pessoas que ele chama de maximizadores das que ele chama de "satisfeitores". Você pode encontrar o teste em seu estimulante livro *O paradoxo da escolha: por que mais é menos*. Os maximizadores preocupam-se com cada decisão. Em um restaurante, eles percorrem o menu em detalhes, de cabo a rabo, e então de novo, analisando o apelo de cada item. Mesmo depois de fazer o pedido para o garçom, eles ficam pensando se deveriam ter pedido outra coisa. Por outro lado, os "satisfeitores" apenas dão uma olhadinha nas opções, escolhem algo de que gostam, pedem e não se preocupam com isso depois.

Margaret é um exemplo fiel da primeira categoria, enquanto Richard provavelmente se enquadra na segunda. O que é interessante, contudo, é que essas diferenças são mais do que meras peculiaridades das personalidades. Como as pessoas se sentem em relação a suas escolhas – especificamente, o quanto elas agonizam por conta delas – influencia de forma significativa o que elas alcançam em uma negociação. Como mencionado antes, havia uma surpresa: os maximizadores eram *menos felizes* com o que eles conseguiam.

Para Margaret, o sucesso e o descontentamento podem andar de mãos dadas. Toda aquela insatisfação não pode ser engraçada, mas a autocrítica implacável dela talvez tenha rendido *insights* que escaparam a Richard. Ela não encara as coisas por seu valor nominal; ela sempre vislumbra o que negligenciou ou entendeu errado. Essas peculiaridades fizeram-na sentir menos feliz, mas podem tê-la impelido a olhar com mais atenção – tanto para a situação como para ela mesma. Ela se preocupa com as coisas certas também. Afinal de contas, é possível que ela deixe algum valor sobre a mesa. E ela está certa por reconhecer como as normas sociais afetam o que uma mulher pode dizer e fazer em uma negociação (e em qualquer outra situação). Ela pensa muito sobre as questões essenciais e como se relaciona com os outros.

E o que podemos pensar de Richard? Se o otimista é alguém que vê o copo como meio cheio, Richard parece um cara que acabou com um copo vazio na mão, mas de alguma forma se convenceu de que não está realmente com sede. Ele reconhece que a negociação é uma experiência de aprendizado, mas será que compreendeu as lições certas?

Richard não tem arrependimentos, mas pode ter deixado de ver oportunidades que salvariam o negócio. Por tudo o que realmente sabe, ele pode ter sido alheio aos sinais que a

ComTX estava lhe enviando. Nós simplesmente não temos como saber se ele foi astuto, obtuso ou algo no meio disso – e nem ele tem. Sua virada positiva pode estar exatamente certa. Então, mais uma vez, isso pode ser apenas racionalização e autoilusão, a apresentação A em um texto de dissonância cognitiva. Se Margaret leva a autocrítica ao extremo, talvez Richard pudesse usufruir mais desse aspecto.

O PROBLEMA DO FEEDBACK

É diabolicamente difícil julgar o sucesso em uma negociação. Você pode amar um acordo que tenha alcançado ou se sentir indiferente em relação a ele, mas, de qualquer forma, os resultados em si são um teste imperfeito de quão bem você terminou.

Vamos supor que você tenha acabado de comprar um carro pelo preço que esperava. Isso não é um sucesso? Sim, em um sentido, mas o fato de que você alcançou sua meta não lhe diz se, com um pouco mais de persistência, você poderia ter ficado com mais uns 600 ou 700 dólares no bolso. Talvez suas aspirações não fossem tão altas. E, novamente, em outra ocasião você talvez ficasse desapontado por ter pagado mais do que o esperado. Isso é fracassar? Talvez não, se o vendedor não fosse mesmo reduzir sequer um centavo do preço. A verdade, teste essencial do sucesso da negociação, então, é quão bem você age à luz do que é possível. O problema, contudo, é que você nunca sabe o que a outra parte teria aceitado.

Ao longo deste livro, vimos como um nevoeiro obscurece a paisagem da negociação. Mesmo depois de fechar um acordo, ele apresenta uma série de desafios para o efetivo aprendizado. Você foi inteligente da última vez ou teve sorte? Robin Hogarth, autor de *Educating intuition*[22], contrasta o que ele chama de ambientes de aprendizagem *legais* e *cruéis*. Um ambiente legal oferece um *feedback* rápido e preciso sobre suas ações. Ele mostra para você o que funciona e o que não funciona, de modo que você aprende facilmente a partir da experiência e faz ajustes.

Imagine um jogador de basquete praticando lances livres na linha de falta. Se a bola cair suavemente dentro da cesta, ele deve continuar fazendo o que acabou de fazer. Se ela bater no aro, ele deve experimentar – talvez, na próxima vez, ele possa tentar flexionar mais os joelhos ou arquear mais o movimento da bola. A partir de erros e acertos, ele vai obter um *feedback* confiável: a bola ou vai entrar, ou não vai. Ele pode aprender e melhorar.

A negociação, por outro lado, é um ambiente de aprendizado bastante cruel. Se você não for cuidadoso, pode aprender as lições erradas. Vamos supor que você tenha trabalhado duro para fechar um importante negócio, mas que no final virou um beco sem saída. O que você deve concluir?

Há muitas explicações plausíveis. Talvez você estivesse nesse impasse porque simplesmente não havia nenhum espaço para acordo. Talvez você tenha se superestimado esperando que a outra parte sucumbisse, e isso acabou não acontecendo. (Ou talvez a contraparte tenha feito a leitura errada de sua resolução.) Ou pode ter havido uma falha de intuição criativa das duas partes. Talvez uma falta de confiança possa ter sido o obstáculo.

Por trás dos panos, partes interessadas talvez tenham vigiado o negócio. Qualquer um e todos esses fatores podem ter participado do jogo. Talvez você tenha provocado o impasse ou não tenha nada a ver com isso.

Explicar o sucesso é assim tão arriscado. Se fazemos um grande negócio, gostamos de pensar que foi em razão de nosso mérito, charme e inteligência. Na verdade, contudo, pode ser simplesmente que estivéssemos no lugar certo, na hora certa.

Como, então, você pode acionar sua experiência e melhorar enquanto negociador se não tem como você saber com certeza por que foi bem-sucedido em alguns casos e falhou em outros? Três preceitos podem aprimorar seu aprendizado:

1. Tome cuidado com o entendimento errado. Admitir que você não sabe é melhor do que agir a partir de uma conclusão errada.
2. Não confunda satisfação com sucesso.
3. Lembre: não se trata só de você.

É natural parabenizar-se quando você alcança o sucesso e resolve seus contratempos. Deixar para lá esses julgamentos não é fácil. Mas reconhecer a incerteza é bem melhor do que agarrar-se a – e agir a partir de – pressuposições erradas. A coisa mais importante é evitar entender errado. Só porque você estava num impasse, em um caso em que você se manteve firme em uma importante questão, não significa necessariamente que você deva estar mais acomodado da próxima vez. O outro lado pode ter sido responsável pelo impasse.

As autoavaliações devem ser provisórias, uma vez que a informação na qual elas se baseiam é necessariamente incompleta. As pessoas aprendem a partir do que elas veem, mas não necessariamente a partir do que não veem. A névoa da negociação não pode desaparecer, mas você pode se proteger de ser superconfiante em relação ao que você distingue.

Um tempo atrás, estava na hora de trocar de carro, então eu voltei à concessionária em que costumo fazer negócios há anos. Meu antigo vendedor havia se aposentado, então naquela noite eu me vi conversando com o entediante substituto dele. Ele percorreu uma ampla gama de táticas de pressão. Se não fosse tão tarde e eu não estivesse tão ocupado, teria sido um momento de diversão, mas eu só queria comprar um carro e continuar com a minha vida.

Nós pechinchamos até chegar a um preço decente, mas eu estava tão desligado que disse: "deixe-me pensar um pouco. Eu ligo para você amanhã de manhã". Naquele momento, eu simplesmente não queria recompensar o comportamento do vendedor. Ele olhou bem para mim e disse: "outra pessoa pode acabar levando essa". Eram oito e vinte e sete e o *showroom* ia fechar em três minutos. "Eu vou arriscar", respondi, mas não acho que ele tenha captado meu sarcasmo.

Eu estava planejando ligar de volta na manhã seguinte e fazer o negócio, a um preço um pouco melhor ou no valor do vendedor, se fosse necessário. Mas quando voltava para casa, fiquei refletindo sobre quão desagradável o cara tinha sido. Sim, eu gostei do carro, e, sim, o preço era aceitável, mas quanto mais eu pensava nisso, menos eu queria fazer negócio com

ele. No dia seguinte, comprei o mesmo modelo em outro lugar, pelo mesmo valor. Eu não voltei mais para a minha antiga concessionária desde então.

O que o vendedor aprendeu dessa experiência?

Na minha opinião, nada. Em vez disso, ele se lembra das outras vezes em que suas táticas de pressão parecem funcionar com clientes que pagam um bônus gordo sobre seu último preço. Ainda não há nada no sistema de *feedback* dele que o ensine sobre todos os negócios que ele perdeu com pessoas como eu. Para ele, eu devo ter parecido apenas outro cara que está sempre olhando e nunca leva nada, não alguém que estivesse pronto para preencher um cheque para ele (e eu realmente estava). Do meu ponto de vista, é fácil reconhecer o entendimento errado dele, mas qualquer um pode cair nessa armadilha.

FINS E MEIOS

Nós entendemos mal quando esboçamos conclusões difíceis a partir de evidências incompletas e ambíguas. Nós também entendemos mal quando confundimos *o que nós finalmente conseguimos* em uma negociação com *como nós nos saímos*. Como já observado, a sorte – boa ou má – pode influenciar o que acontece no curso da negociação.

No filme *O veredito*, um advogado interpretado por Paul Newman rejeita uma oferta de acordo sem nem mesmo dizer aos seus clientes. Em vez disso, ele se arrisca em um tribunal. Isso é antiético, é claro, mas como os filmes são filmes, ele vence de forma dramática graças a uma testemunha-surpresa no final. Ele foi inteligente ao se recusar a negociar ou simplesmente sortudo?

Compare essa história com um caso real envolvendo uma estudante de faculdade, deficiente visual, que alegou negligência médica em um processo judicial. Ela aceitou um acordo de 165 mil dólares, contrapondo-se ao conselho de seu advogado e de sua família, enquanto o júri estava em sua terceira hora de deliberação. Eles estavam prestes a chegar a 900 mil dólares. Alguns de seus membros caíram em lágrimas quando souberam que o acordo tinha tornado o veredito deles discutível. A estudante cometeu um erro grave?

Pode parecer que sim, mas ela foi filosófica. “Eu acho que tomei uma decisão sábia”, explicou. “Todo mundo disse: ‘você já ganhou’, mas eu não estava certa disso. Eles [a empresa de seguros] disseram que definitivamente teriam apelado e que havia uma chance de que eu perdesse tudo.” O único teste na prática da sabedoria de um acordo depende do que foi conhecido e conhecível no momento em que foi feito. Eventos subsequentes sobre os quais você não tem controle podem fazer a situação parecer melhor ou pior. De início, podemos amar a casa que compramos e ficar satisfeitos por termos conseguido um ótimo preço. Um ano depois, quando um cara que cria *pit bulls* se muda para o lado, podemos desejar que ela exploda. Como nos bordões de jogos de azar, você faz sua aposta e corre o risco.

Mesmo quando as circunstâncias saem conforme o esperado, os aspectos que com esforço incluímos na negociação podem parecer diferentes depois que ganhamos. Daniel Gilbert, autor de *O que nos faz felizes*, descobriu que a maioria de nós não sabe prever como iremos

nos sentir no futuro. Sabemos que as coisas positivas nos farão felizes e que as negativas nos deixarão tristes, claro, mas tendemos a superestimar tanto a magnitude quanto a duração de nossos futuros sentimentos. Podemos ser igualmente míopes quando negociamos. Qualquer satisfação que Margaret tenha sentido ao assinar o contrato com a ComTX gera espaço para se lamentar já na hora de deixar o prédio.

É saudável lembrar que, seja lá o que você estiver buscando alcançar (ou evitar) durante uma negociação, pode não ser tão importante para você no futuro. Isso não é invariavelmente verdade, é claro, mas a ansiedade que você sente no momento muitas vezes diminui – assim como a empolgação. Se você tiver isso em mente, considerações de longo e curto prazos podem ser focadas. A mesma atitude é importante quando você olha para trás e tenta colocar no papel as lições de experiências passadas. Você deve se perguntar se determinadas coisas pelas quais você tende a brigar têm valor duradouro. O prazer de vencer pequenas batalhas de ego pode ser fugaz.

UMA MÃO BATE PALMA?

Para aprender a partir das experiências, precisamos de lentes de ângulos amplos. Com muita frequência, ampliamos os detalhes e nos esquecemos do quadro completo. Eu vejo muito essa tendência em meus cursos executivos e de MBA. Quando os estudantes fazem simulações em dupla, negociador e vendedor, cada pessoa fica impaciente para ver como se sai. Os resultados normalmente variam muito. Algumas pessoas vendem alto, enquanto outras compram baixo, ainda que todos trabalhem com a mesma informação. Quando passamos para a análise, a maioria dos alunos conta histórias centradas em si próprios. Aqueles que se deram bem na negociação pensam que foi tudo fruto de seu próprio esforço. Outros que pagam mais do que o necessário se culpam por cometer erros estúpidos.

No entanto, comentários centrados em si mesmo perdem o foco. Seja lá como o aluno tenha terminado, isso é conduzido muito mais pelo que sua contraparte fez do que por suas próprias ações. Afinal de contas, para cada comprador examinando um resultado em busca de pistas sobre o que ele fez certo ou errado, existe um vendedor tentando imaginar o mesmo de si.

A negociação nunca se refere a uma pessoa sozinha. O que por fim se desenrola é em função das atitudes e decisões de cada parte, não apenas de uma. Perguntar “como *eu* me saí?” é a pergunta errada. É um exercício de bater palma com uma mão. *Em vez disso, nosso ponto de partida deveria ser onde* nós *terminamos e como foi que* nós *chegamos aí?*

Colocar as perguntas dessa forma foca a atenção em como você interage com sua contraparte. Isso o conduz a rever mais de perto como o processo se desenrola em cada estágio do processo:

- Relembre como você e sua contraparte se envolvem uma com a outra quando a negociação começa. O início foi amigável, hostil ou algo no meio disso? Como vocês dois estruturaram a tarefa em seguida?

- O mesmo ocorre nos momentos críticos. Havia pontos de transição em que o processo poderia ter tomado um rumo diferente? Foram quebras ou avanços? O que os provocou e como vocês lidaram com eles?
- Por fim, o que levou a negociação a um fechamento? Foi o que vocês previam? Se não, você poderia ter planejado isso?

É uma questão de reconstruir desapaixonadamente – e não julgar – o que aconteceu. Você fará um trabalho melhor e aprenderá mais se tomar notas ao longo do caminho. Somente depois de encarar os fatos você deve passar a avaliar seu desempenho.

Alguns de meus colegas do Programa de Negociação utilizam os acrônimos WWW e WWYDD como lembretes para a deliberação. O primeiro é colocado para o que funcionou bem (do inglês "*what worked well*" ou o que funcionou bem). Se você conseguiu lidar com uma conversa espinhosa ou encontrou uma solução inteligente, tenha essas técnicas em mente para sua próxima negociação. Tem a mesma importância também identificar o que possibilitou que você respondesse de forma eficiente. Talvez tenha sido uma boa preparação, o tipo certo de equilíbrio emocional ou uma combinação dos dois. Construir essa base para futuras negociações irá ajudá-lo a encarar outros desafios.

WWYDD é uma abreviação para o que você faria diferente (do inglês *what would you do differently*)[23]. Essa é uma pergunta importante tanto para quando você se sentir em uma sinuca, quanto para quando for bem-sucedido. Margaret ficou no meio do caminho em sua ruminação. Ela estava preocupada com as coisas certas, mas poderia ter dado um passo além e ter jogado fora o que teria acontecido se ela tivesse agido de modo diferente. Não ser engraçadinha como seu irmão sabichão foi inteligente, mas negociar sozinha contra uma equipe formidável pode ter sido um erro. Ter outro conjunto de olhos e ouvidos à mesa teria possibilitado que ela calibrasse suas próprias impressões.

Não se esqueça de avaliar de modo semelhante a pessoa que você acabou de encontrar. Provavelmente você a viu de perto. O que ela fez bem e o que ela poderia ter feito melhor? Leve em conta os fatores subjacentes que poderiam explicar a atitude e o comportamento dela, começando com as percepções dela sobre você. E se você sentir que não teve um bom resultado, pode ser consolador levar em conta a experiência como uma demonstração instrutiva do que a negociação efetivamente ocasiona.

Você pode fazer essa reflexão por si só ou como parte de uma equipe, se você estiver negociando em nome de sua empresa ou organização. As pessoas reconhecem a importância de se preparar seriamente para a negociação, mas muitas vezes se esquecem de analisar suas experiências anteriores. É uma oportunidade perdida tanto para organizações quanto para indivíduos. As "revisões depois de agir" são assunto em um curso militar e deveriam ser uma prática comum também na negociação.

Pense sobre a concessionária de carros de que eu não sou mais cliente fiel. O vendedor não só acabou com aquela única venda, como também custou à empresa um cliente de longa data. E se a ComTX não tivesse deliberado depois de negociar com Richard e Margaret – ela certamente deveria ter feito isso. Os possíveis benefícios para as empresas que adotam uma abordagem sistêmica de suas negociações são imensos, especialmente se isso as ajuda a

identificar seus melhores negociadores e desenvolver as habilidades dos outros. *A empresa negociadora: estratégias e táticas assertivas de negociação para gerar valor e preservar relacionamentos*, de Hallam Movius e Lawrence Susskind, apresenta um diagrama para melhorar a competência de negociação corporativa.

Eu recomendo, como um passo além, conduzir uma revisão anual de sua capacidade de negociação – provavelmente, você se submete a um exame físico regular com seu médico, afinal de contas. Se você for sortudo o suficiente para ter um ovo em seu ninho, verifique seus investimentos com seu conselheiro financeiro. Faça o mesmo com seu portfólio de negociação: veja se você está tendo um retorno saudável para seus esforços.

Mantenha uma agenda que documente suas transações, grandes e pequenas. Ela deve incluir projetos que você chegou a considerar, mas dos quais logo desistiu, assim como outros que você tenha acompanhado ao longo do caminho até o acordo. A partir de suas anotações de planejamento, você talvez verá como poderia ter se permitido mais surpresas. Você também poderia calcular um índice de sucesso. Se você consegue um acordo na maioria das vezes, você está sendo terrivelmente conformado. Eles planejaram tudo? Você pode descobrir que cedeu muito nos acordos que não funcionaram. Talvez você devesse ficar mais confortável com a ideia de ir embora da mesa. Procure também por padrões. Você se sai melhor nas transações conduzidas por preço ou naquelas em que é possível criar ganho mútuo? Trabalhe em seu ponto fraco. É aí que você terá a maior vantagem para melhorar. E olhe para seu próprio comportamento. Se você reconhecer suas feridas, você estará menos propenso a perder sua compostura em uma negociação mais intensa.

Se necessário, você pode fazer esse exame anual por conta própria, embora isso signifique ser, ao mesmo tempo, o jogador e o treinador. Seria ainda melhor recrutar um amigo ou colega para esse exercício. Isso o ajudará a ter mais discernimento e objetividade. E para retribuir o favor, você também pode aprender com a experiência dele.

ARROGÂNCIA E HUMILDADE

No começo deste livro, falei da importância de ser modesto em relação ao quanto podemos saber em uma negociação e a não tratar suposições como fatos difíceis. Eu também enfatizei a necessidade de dominar o paradoxo. Para ser eficiente, o negociador deve ser calmo e atento, paciente e proativo, criativo e ter os pés no chão.

Lakhdar Brahimi, diplomata da ONU, descreve outra dualidade, mais fundamental: “penso que você precisa ser, ao mesmo tempo, arrogante, porque quer resolver problemas que parecem insolúveis, mas também muito, muito humilde”. Brahimi insiste que esses dois aspectos não são contraditórios. Por arrogância, ele entende determinação, a crença de que algo seja “factível, mesmo que todo mundo diga que não é”. Igualmente importante, contudo, é o fato de que “você precisa ser modesto; não brinque de Deus”.

Como isso poderia ser diferente? Ninguém é onisciente. A modéstia sobre o que irá acontecer é fundamental, embora você também precise da vontade para agir mesmo reconhecendo a incerteza. Os grandes negociadores como Brahimi projetam uma certa

tranquilidade. O conforto deles com o paradoxo surge de uma aceitação básica do que, em última análise, está em seu poder e do que não está. “Aceite a falha como parte do seu trabalho”, diz Brahimi. “E veja quanta sorte você pode ter e manter com você.”

PONTOS-CHAVE

- Seja um maximizador ao negociar, mas leve em conta como suas ações irão impactar as decisões de sua contraparte.
- Seja um “satisfeitor” quando tiver terminado, contente-se com o que alcançou e foque na próxima transação.
- Com acordo ou sem acordo, conduza uma revisão depois de agir. Foque em como você se preparou e conduziu a negociação. Houve surpresas que você deveria ter antevisto?
- Reveja seu portfólio de negociação de modo que você possa desenvolver suas próprias resistências e fortalecer qualquer fraqueza.
- Aceite o fator “sorte” na negociação. Seus resultados – bons ou ruins – não são todos frutos de suas ações.

22. N.T.: Em tradução livre, *Como educar sua intuição*.

23. N.T.: Em português, poderíamos substituir os dois acrônimos citados pelo autor por FB e FD: “funcionou bem” e “faria diferente”, respectivamente.

[13] Nada mais justo

Toda vez que nos sentamos para uma negociação, nós implicitamente decidimos quais são nossas obrigações com as outras partes – ainda que nenhuma – no que diz respeito à equidade, à honestidade ou ao uso de táticas de pressão. As perguntas mais difíceis não são sobre certo ou errado, mas as que nos forçam a conciliar obrigações e direitos em concorrência. Muitas vezes, temos de lidar com pessoas cujos valores não condizem com os nossos.

SITUAÇÃO 1: A DIVISÃO DA TORTA

Imagine que você tenha economizado uma quantia e esteja em um estágio de sua vida no qual quer comprar uma casa para passar as férias. Você não está procurando nada chique, apenas um chalé nas montanhas, distante da cidade, para onde você possa escapar e relaxar. O mercado imobiliário na região é flexível, então você espera que possa encontrar algo a um preço razoável. Depois de pensar cuidadosamente em sua base de referência, você está preparado para pagar em torno de 200 mil dólares, embora exatamente o quanto você irá gastar dependa do local específico e de como ele se compara com as outras opções.

Nos últimos finais de semana, você fez alguns planejamentos, reuniu-se com corretores de imóveis e deu uma olhada nas propriedades. Essas andanças foram agradáveis no começo, mas agora você está desencorajado. Tudo o que você gostou custa ao menos 250 mil dólares, às vezes mais. Mesmo que negocie bem, um local decente pode estar além de seu orçamento. Você talvez tenha de colocar esse plano de molho.

Mas em seu último passeio, você avistou uma placa pintada à mão “vende-se direto com o proprietário – informações aqui”. Você desacelera e vira em um caminho de cascalho. Aí está: um chalé bem conservado com pinheiros altos nos arredores. Ao longe, em um dos lados, há um lago cristalino.

A proprietária idosa mostra-lhe o local. Você aceita o convite dela para se sentar, tomar um chá e ouvir educadamente à história de como a família dela construiu o chalé, quase cinquenta anos atrás. Vocês também conversam sobre política, os últimos lançamentos de livros e até esportes, embora ainda não tenham mencionado o assunto preço. Você é cuidadoso na hora de gastar seu dinheiro, mas esse lugar é de longe o melhor que visitou. Talvez você devesse estender seu orçamento.

A proprietária finalmente aborda o tópico e diz: “é sempre estranho conversar sobre

dinheiro, eu sei, então espero que você não fique ofendido se eu estiver pedindo muito". Acontece que ela está se mudando para a cidade para ficar mais perto de seus netos. O custo de vida é mais alto do que ali, então ela vai precisar de cada centavo que puder conseguir com essa venda. É por isso que ela não está usando um corretor.

Você se contorce por dentro pensando em um número fora de sua faixa de preço. Mas então fica chocado quando ela pede apenas 180 mil dólares. Como você sabe, por ter visto outras propriedades, esse número está bem abaixo do valor de mercado. Como você reage?

Vou esmiuçar a pergunta. Seja lá o que você decidir, não existe desvantagem. Você pode apresentar uma simples oferta para a compra que dê a você total proteção, caso haja algum problema com o título legal da propriedade ou as suas condições físicas. Do mesmo modo, você pode redigir um cheque baixo, totalmente reembolsável para assegurar o negócio. Agora, levando tudo isso em conta, como você responderia ao preço de 180 mil dólares da proprietária?

A. Rapidamente aceitaria o valor pedido.
B. Faria uma contraproposta com um valor um pouco mais baixo, sabendo que você pode concordar com os 180 mil dólares, se necessário.
C. Informaria a dona que você quer comprar o chalé, mas que acredita que ela o esteja desvalorizando.

Espere um momento para pensar sobre os prós e contras de cada uma dessas opções. Você pode fazer algo diferente, em vez de escolher aquele que se aproxima mais do que você diria. Além disso, observe qual das respostas parece menos desejável. Por quê?

Eu apresentei essa situação aos participantes de um curso para executivos provenientes de várias partes do mundo. As opiniões sobre a coisa certa a ser feita são sempre bem divididas: 45% deles disseram que rapidamente aceitariam o valor pedido pela proprietária, mas 29% disseram que eles fariam a contraoferta. Quase o mesmo número (26%) disse que eles informariam a vendedora de que o preço está abaixo do valor de mercado.

Eu começo a discussão do caso mostrando os cálculos e então pedindo às pessoas que informariam à proprietária que o preço estava muito baixo para explicarem sua escolha. Eles normalmente falam em termos gerais. Tirar vantagem de uma pessoa idosa causa problemas para eles também, dizem eles. Simplesmente parece injusto. Eu forço um pouco para ver como eles definem o que seria injusto. Eles sentiriam algo diferente, perguntei, se estivessem certos de que a pessoa é mentalmente competente? Eu os lembro de que na conversa, durante o chá, ela estava bem informada sobre os acontecimentos atuais.

Esse não é o problema, eles respondem. O que os incomoda é que eles conhecem o mercado imobiliário local muito melhor do que os vendedores. O poder de negociação está injustamente inclinado a seu favor. Quando pressionados, eles reconhecem que não há uma medida precisa do que é ou não justo. Eles veem isso mais como uma variação razoável, não um número exato. Eles até ficariam felizes por comprar na extremidade inferior daquela faixa de preço, mas o valor pedido parecia muito mais baixo do que isso.

Em seguida, eu me volto para o grupo que faria uma contraoferta e peço a eles que

respondam aos argumentos que eles acabaram de ouvir sobre equidade. “Cautela de vendedor”, alguns dizem. Para eles, é um corolário lógico do princípio *caveat emptor*. Eles declaram que compradores e vendedores têm a responsabilidade de saber quando algo é valioso. Outros observam que a proprietária escolhe economizar dinheiro ao não contratar um corretor especializado, então, se houver alguma culpa, cairá sobre os ombros dela.

As pessoas que assumem essa posição estão em um território legal sólido, ao menos na maioria dos países ocidentais. Os tribunais às vezes invalidam acordos em que existe um erro, mas o mal-entendido deve ser mútuo. Se uma cliente entra em uma joalheria e paga 50 dólares por um relógio Timex, mas um funcionário distraído entrega para ela um Rolex muito mais valioso, isso não se configura como intenção de nenhuma das partes. Não haveria um verdadeiro acordo mútuo. Fora isso, no entanto, os tribunais são desconfiados em relação a tentar adivinhar erros de valor, especialmente quando o erro é unilateral.

Encontrar exigências legais é meramente uma exigência inicial, é claro. Padrões morais podem ser mais rigorosos. Eu desafio as pessoas da contraoferta perguntando: “e se esse fosse o chalé da sua família e a proprietária a sua avó? Um estranho vem e abusa da ignorância dela quanto a valores de imóveis. Como você se sentiria?”.

Poucas pessoas entendem o que eu quero dizer. Se acreditamos que uma ação é moralmente justificada para nós, mas não para os outros, estamos aplicando duas medidas. Entretanto, a maioria das pessoas que fariam uma contraoferta diz que elas não criticariam outro comprador que levasse vantagem, mesmo que acontecesse de eles estarem no lado errado daquele negócio. Eles encaram a negociação como um processo sem envolvimento próximo em que cada parte é responsável somente por seu próprio bem-estar. Cabe aos outros cuidar deles mesmos. (“Se existe algum problema”, disse um gestor, “é que a vovó não verificou comigo primeiro.”)

O debate em torno desse caso é sempre agitado. Geralmente, consigo recuar e deixar as pessoas desafiarem seus discursos, mas faço questão de inserir o terceiro grupo na discussão. Essas são as pessoas do meio-termo que simplesmente abocanham o preço pedido pela proprietária. Se você não se sente obrigado a informar a proprietária de que ela desvalorizou o imóvel, por que não fazer uma contraproposta?

É difícil definir claramente essas pessoas quando elas respondem. A maioria começa dizendo que elas não querem arriscar e colocar tudo a perder em um grande negócio. Bem, eu digo, mas esse é um argumento pragmático, não moral. Além disso, o risco de contra-atacar aqui é baixo, especialmente se você faz isso de forma gentil. Por exemplo, alguém poderia dizer: “pode até ser que eu conseguisse os 180 mil dólares para você, mas eu sei que posso com certeza te dar 160 mil”.

Mesmo assim, existe algo a mais que os deixa mais suscetíveis a contra-atacar. “Se o vendedor está feliz”, eles dizem, “então eu estou feliz”. Eles enfatizam que foi a proprietária quem colocou o valor baixo sobre a mesa. Como eles veem as coisas, a equidade refere-se a processo tanto quanto a resultado. Se o outro lado desvaloriza o que ele está vendendo, então não foi por nada que o comprador tenha feito. Por contraste, os compradores que ativamente pressionam por um valor mais baixo talvez compartilhem alguma responsabilidade pelo resultado. Para eles, é a diferença entre os pecados da comissão e os pecados da omissão.

Os três caminhos alternativos de ação representam visões contrastantes do que é certo e errado na negociação. Tenha em mente que, seja qual for a resposta que você tenha escolhido, ela foi preterida por muitas pessoas em minha pesquisa. Algumas delas as classificaram como a pior opção (assim como, seja qual for a alternativa que você tenha classificado como pior, esta foi a favorita de algumas pessoas).

O problema central neste exemplo é inerente a qualquer negociação. Precisamos nos preocupar com a equidade global de um acordo? As pessoas não utilizam uma linguagem filosófica elegante para justificar suas escolhas nessa situação, embora eu me assuste com a firmeza de suas conclusões. A mentalidade das pessoas não parece mudar. A discussão não leva ao consenso. Quando muito, as pessoas parecem se tornar mais impregnadas de suas visões particulares. Algumas veem a negociação como um micromercado: um processo voluntário em que qualquer um que se sinta maltratado pode dizer não e ir embora. Outros mantêm que, quando negociamos, definimos nós mesmos em relação aos outros. Somos agentes econômicos isolados, perguntam eles, ou membros de uma comunidade mais ampla?

Não precisa ser uma coisa ou outra. Mesmo se temos responsabilidades com os outros, também temos o direito de seguir adiante com nossos interesses. “Se não somos por nós mesmos”, perguntou Hilel, o Ancião, um líder religioso judaico do século I, “quem será?”. Mas então ele acrescentou: “se somos somente por nós mesmos, quem somos nós?”.

Ser justo exige autossacrifício. Não estou falando de ser justo simplesmente por preocupação com uma reputação. Tudo bem acreditar que o que vai volta, mas essa é apenas uma visão suavizada de interesse próprio. **No sentido mais puro, a equidade significa deixar alguma coisa na mesa, sem expectativa de que o favor seja retribuído ou elogiado. É uma questão de agir assim porque parece certo.**

Antes de fechar a discussão do caso, eu me volto às pessoas que informam à proprietária que a propriedade foi desvalorizada. “Como exatamente isso funcionaria?”, pergunto com um sorriso. “Como um comprador fala para um vendedor *aumentar* o valor em uma negociação?”.

Essas pessoas admitem que seria arriscado. A proprietária poderia decidir contratar um corretor. Pode ser que o preço do chalé seja então elevado. A maioria ainda diz que preferia ter essa chance do que se sentir culpado depois. Eles também apontam que a proprietária talvez apreciasse a honestidade e retribuísse o gesto mantendo o valor inicial. (Você se lembra de como a proprietária de Bold Island, em Maine, rejeitou a instrução do advogado para aumentar o preço?)

As duas partes podem determinar em conjunto o que é justo – talvez um número que seja maior do que o pedido, mas menor do que o valor cheio de mercado. Ou elas podem encontrar outras formas de gerar valor. Se o comprador não fosse usar a propriedade o tempo todo, por exemplo, talvez ele pudesse alugá-la para a família da proprietária a um valor baixo. Ou se a família dela pudesse usá-la sem custo, os negociadores poderiam voltar ao valor original pedido.

A bondade nem sempre é recompensada, e a equidade talvez nem sempre seja uma prioridade. Nesse caso, contudo, informar ao vendedor parece ser a via mais promissora para expandir o espaço para negociar. Abocanhar a oferta da proprietária faria da transação

um jogo de soma zero. Você ganharia mais. Ela ganharia menos. O mesmo acontece para a contraproposta com uma oferta ainda mais baixa. Em vez disso, trazer à luz como as duas partes valorizam o que elas negociam poderia revelar uma oportunidade para ganho mútuo.

SITUAÇÃO 2: A VERDADE, TODA A VERDADE OU ALGO COMO A VERDADE

Agora, vislumbre como seria daqui a alguns anos. Considere que você comprou o chalé rústico por um preço aceitável. Você aproveitou o local, mas descobriu que uma trilha de motocicletas será construída nos arredores dentro de alguns meses. A nova instalação irá cumprir todas as regulamentações ambientais e de uso de propriedade, mas não resta dúvida de que você vai ouvir todo o barulho, especialmente nos finais de semana. Está na hora de você se mudar.

Você encontrou a antiga placa de "vende-se" que a proprietária anterior havia pintado e pendurou na mesma árvore, na beira da estrada. Um jovem casal ansioso, dirigindo um carrão, percorreu a propriedade e apareceu pronto para fazer uma oferta. Um deles perguntou: "por que você está vendendo um local tão bonito?".

Qual das seguintes opções se aproxima mais da resposta que você daria àquela pergunta? (De novo, observe também qual seria a menos desejável.)

A. "Você sabe que, desde que coloquei a placa, eu tenho me perguntado a mesma coisa?"
B. "Estou preocupado que o barulho da nova trilha de motocicletas possa me perturbar."
C. "Ah, acho que está na hora de experimentar algo novo."

Pense no que você gostaria de dizer no calor do momento. É a mesma resposta que você daria se tivesse previsto a pergunta?

Mais de 60% das pessoas que entrevistei são favoráveis à terceira resposta: dizer que parece estar na hora de mudar. As alternativas A e B têm apenas 18% de apoio. Na discussão em sala de aula, dessa vez eu começo com a maioria, perguntando a eles por que a resposta de tentar algo novo é melhor do que as outras duas. Eles vão direto ao impacto negativo de contar aos compradores sobre a trilha de motocicletas. A revelação poderia acabar com o negócio ou ao menos dar uma boa diminuída no valor da propriedade, aos olhos dos compradores.

Essa é uma visão da questão orientada por resultados. Ela considera como nossas ações nos afetam (veja a primeira parte do aforismo de Hilel sobre nos defender por nós mesmos), mas isso desrespeita o que essa declaração diz sobre nós em relação à outra parte (segunda parte do aforismo). A regra implícita parece ser conveniente: aparentemente, não há problema em ser honesto, se isso não nos custa nada (por exemplo, se estivermos motivados para vender porque estamos nos mudando para outro lugar do país), mas não dizer a verdade pode magoar.

A razão subjacente pode ser mais complexa do que isso, no entanto. Quando eu pergunto a essas pessoas do "tentar algo novo" por que elas preferem isso a fingir segundas intenções

de vender (como a primeira resposta implica), elas dizem que esta é uma grande mentira, enquanto a resposta delas não. À primeira vista, isso pode parecer meticuloso. Sim, é verdade que você quer ir a algum lugar. Mas essa resposta é deliberadamente enganadora, uma vez que omite o fato de que a decisão é impulsionada pelo barulho prestes a tomar conta da região.

Talvez a distinção seja apenas um álibi, um meio pelo qual algumas pessoas salvam sua consciência. Mas outros podem ver isso como uma tática legítima para esconder a pergunta; evitar ter de escolher entre interesse próprio e obrigações para com os outros, pelo menos no momento. Algumas pessoas que escolhem essa opção alegam que jamais diriam uma mentira lavada, mas não têm reservas quanto a responder perguntas o mais meticulosamente possível. Se o comprador em prospecção fizer perguntas mais diretas ("existe algum possível problema com a propriedade que poderia me dar alguma dor de cabeça?"), eles se sentem impelidos a revelar mais informações.

Há duas lições aqui, uma para cada lado da transação. Para os compradores em potencial, trata-se de fazer as perguntas da maneira correta. Precisão e persistência são fundamentais. Fazer perguntas gerais na negociação leva a respostas vagas. Seja persistente fixando-se em detalhes. Por outro lado, os vendedores que não querem revelar nada mais do que o necessário devem estar prontos para prosseguimentos. Dizer "está na hora de tentar algo novo" pode acabar com as perguntas de algumas pessoas, mas outras podem continuar perguntando: "por quê? Existe algum problema?". Saber de antemão o que você irá sentir o obriga a revelar se você estiver pressionado. E lembre-se de que ser evasivo pode custar sua credibilidade.

Voltando à segunda opção, somente 18% dos gestores que participaram de minha pesquisa dizem que eles mencionariam a nova trilha de motocicletas no momento em que fossem questionados. (A maioria dos outros que responderam elegeu esta como a pior escolha.) No entanto, essa abordagem pode ser inteligente. De fato, seria legalmente exigida em alguns lugares.

Leis específicas variam de país para país – na verdade, de Estado para Estado nos Estados Unidos –, mas muitos tribunais proíbem transações fraudulentas. Fraude é comumente definida como uma deturpação intencional do fato em que alguém razoavelmente confia em seu detrimento. Só porque uma declaração é falsa não significa que ela seja fraudulenta. Ela deve ser deliberadamente enganosa. Além do mais, deve ser plausível, causar dano real e referir-se a fatos, não opiniões pessoais. Assim, a propaganda exagerada de um vendedor ("este é o automóvel mais fino já produzido") não constitui uma fraude, ainda que o veículo em questão seja um Yugo. E não há problema, legal pelo menos, em dizer "eu nunca irei pagar um centavo para resolver esse caso", mesmo quando você sabe que poderia preencher um grande cheque se, em último caso, tiver de fazer isso.

Os elementos de fraude facilmente permanecem no abstrato. Aplicá-los em casos específicos é complicado. Provar que a declaração de um vendedor em particular foi intencional pode ser difícil, por exemplo. Assim como mostrar uma confiança sensata por parte do comprador. A fraude é até mais difícil de definir em negociações em que, em vez de dizer algo falso, um vendedor permanece em silêncio. Normas legais estabelecem um nível

baixo quando se trata de dizer a verdade. A maioria dos princípios morais exige um padrão mais elevado de conduta. Em qualquer opção, há um sentido pragmático em manter-se bem longe de qualquer área negativa. Processos legais são caros, assim como a reputação por uma negociação mordaz.

É curioso nesta situação que menos pessoas (18%) dizem que revelariam a informação acerca da nova trilha de motocicletas, em comparação aos 26% do primeiro caso, que informariam à proprietária que seu imóvel estava desvalorizado. Se você tem a boa vontade de contar para alguém que ela está pedindo menos do que deveria, por que também não compartilhar informações secundárias que podem (ou não) influenciar como ela valoriza as coisas?

Minha opinião é que o contexto entra em ação aqui. Ao menos algumas das pessoas que responderam podem ter ajustado suas respostas de acordo com quem eles pensam que estão negociando. Elas podem se sentir mais generosas diante de uma pessoa mais velha e agradável com uma aparente necessidade financeira do que em relação a um casal jovem que acaba de sair de um carro luxuoso. Não há nada inerentemente errado em fazer essa distinção, mas devemos estar conscientes de nossas inclinações, levem-nos elas a agir com mais ou menos generosidade.

Quando apresento a primeira situação em classe, tomo o cuidado de não mencionar gênero. Em vez disso, eu me refiro consistentemente ao proprietário como o vendedor ou a pessoa. No entanto, quase invariavelmente, os alunos presumem que a pessoa dona do chalé é uma mulher. Essencialmente, eles fazem a pintura de uma imagem mental, colorindo-a de acordo com suas próprias experiências e valores. Fazemos isso também em situações reais. Ao lidar com os outros, mesmo estranhos, nós não começamos com uma tela em branco. Nós trazemos à tona antigas associações, sejam elas positivas ou negativas.

Seria natural presumir que, quando estamos diante de um problema difícil, nós o analisamos a partir de múltiplos pontos de vista e então chegamos a uma conclusão que tenha uma boa razão.

PROBLEMA → RAZÃO → JULGAMENTO

Descobertas científicas recentes, no entanto, indicam que muitos de nossos julgamentos morais realmente são viscerais. Jonathan Haidt, professor da New York University, faz uma sucinta colocação: "o raciocínio moral, quando ocorre, geralmente é um processo *post hoc* no qual buscamos evidências para dar apoio às nossas reações intuitivas iniciais".

PROBLEMA → EMOÇÃO → JULGAMENTO → RAZÃO

Essa é uma afirmação ousada e perturbadora. Ela atropela a noção de que somos atores com princípios que chegam a conclusões morais a partir de um processo intencional. Não é, contudo, o que veem os neurocientistas, quando conduzem ressonâncias magnéticas funcionais (RMf) de sujeitos que são instruídos a fazerem escolhas. Quando dilemas éticos

são apresentados às pessoas, as partes emocionais do cérebro que registram medo, repugnância e empatia acendem antes que a mente consciente entre no jogo. Essas primeiras reações colorem nossos pensamentos subsequentes. Podemos inventar justificativas para o que são realmente respostas viscerais. Se alguém faz um buraco em nosso racional, podemos vir com outro argumento sem perceber o que realmente está comandando nossas decisões.

Algumas respostas emocionais são consistentes e louváveis, é claro. O pensamento fugaz de enganar alguém pode desencadear autodesprezo ou repugnância. Isso é bom. Também é assim a compaixão que sentimos por alguém que merece uma fatia decente da torta, mas nossas primeiras impressões merecem um segundo olhar.

SITUAÇÃO 3: ESCOLHA ENTRE O CERTO E O CERTO

Desta vez, imagine que você esteja negociando a venda de um imóvel cujo proprietário é sua empresa. Depois de um pouco de discussão, o comprador faz uma oferta atraente que você aceita verbalmente e sela com um aperto de mão. Seu chefe está satisfeito com os termos como estão, mas sugere que você diga ao comprador que ele deve melhorar o preço para ter o acordo aprovado. “Não custa perguntar”, diz seu chefe.

Qual das seguintes respostas se aproxima do que você faria? Como antes, pense em qual opção seria a menos desejável:

A. Dizer a seu chefe que você já deu sua palavra ao comprador e que se sente desconfortável por ter de voltar atrás.
B. Fazer exatamente o que seu chefe diz. Afinal, é uma tática comum de negociação.
C. Encontrar-se com o comprador e perguntar se ele pode aumentar a oferta, enquanto deixa claro que isso não é algo que vá acabar com o negócio.

Nossa primeira situação focou em equidade distributiva. A segunda levantou a questão do que é exigido em relação à honestidade. Esta nova situação coloca um dilema de lealdades divididas: você permanece com seus próprios valores ou os compromete quando convém ao interesse de seu empregador?

Das pessoas que eu entrevistei, 53% ficaram com a primeira resposta, escolhendo dizer ao chefe que eles não querem quebrar sua palavra com o comprador. As respostas deles podem ser sinceras, embora eu fique imaginando se todas essas pessoas teriam equilíbrio emocional para contradizer seu superior. Ainda assim, é significativo que esse seja o primeiro impulso de tantas pessoas.

Seria legal acreditar que você não tem de deixar para trás seus princípios quando você chega ao trabalho, mas o problema é mais complexo do que pode parecer à primeira vista. Nos exemplos anteriores, você estava agindo por si próprio. Se escolhe ser justo e honesto, você assume as consequências, especificamente o risco de pagar mais ou perder o negócio. Nesta situação, por contraste, manter sua palavra poderia ser às custas de seu empregador.

Na agregação de terrenos do Citibank, como você deve lembrar, a última peça do quebra-

cabeça foi uma propriedade de esquina que era um espólio. Don Schnabel concordou com um valor alto para encerrar o projeto. Quando eles fecharam o negócio, no entanto, ele descobriu que a inventariante havia estendido os direitos de aluguel e então vendido para um especulador. Essa tática de *bait and switch* de último minuto tinha aparato legal, mas significou que Schnabel não recebeu a propriedade limpa e livre. A jogada pode parecer pegajosa, mas o lucro da venda dos direitos de aluguel foi direto para o bolso dela. A inventariante poderia ter sido mais correta com Schnabel, mas aquilo significaria menos dinheiro para os beneficiários. Ela pode até defender que tinha um dever fiduciário para violar seus escrúpulos pessoais. Mesmo assim, isso não soa como certo.

A melhor maneira de evitar esse dilema é definir seu escopo de autoridade antes de negociar em nome de alguém. Um aspecto de autoridade envolve substância, dando clareza para o que você concordar. Às vezes, seu papel pode ser vigiar os arredores e deixar que os outros cheguem a um acordo final. Outras vezes, você pode ter poder para se comprometer com um acordo com limites específicos. Mas você também precisa esclarecer a autoridade sobre o processo. Seu chefe ou cliente tem o direito de saber o que você pretende fazer em nome dele e quais são seus limites éticos. Se você tiver sorte, os valores seus e deles podem estar bem alinhados. Mas se eles querem um cão de briga, e esse não for seu estilo, você deve isso a eles para resolver a questão de frente.

Na pesquisa, 18% das pessoas que responderam disseram que fazem tudo o que o chefe delas pedir. Talvez alguns vejam isso como uma questão de lealdade ou de permanecer nas graças do chefe. Outros podem ter considerado a artimanha do “vou verificar com meu chefe” como perfeitamente aceitável. Afinal, é uma prática comum em *showrooms* de automóveis.

A terceira opção – insinuar amplamente para o comprador que ele realmente não tem de aumentar a oferta – foi escolhida como a melhor por 29% dos pesquisados. É uma escolha fácil de entender, mas difícil de justificar. Ela permitiria que você agradasse seu gerente sem faltar à palavra com seu vendedor. Se seu chefe é cabeça quente e não ouve seus pontos de vista, expressar desacordo poderia ser perigoso.

Contudo, essa abordagem é problemática. Ela deixa seu chefe acreditar que você fará o que ele pediu que você fizesse, quando na verdade você não vai. Talvez o chefe nunca saiba disso, mas você sabe. Para justificar a atitude em sua própria cabeça, você tem de acreditar que ele não merece saber a verdade. E se ele é falso e arrogante com você, talvez não mereça mesmo. É uma triste conclusão para se chegar, no entanto. Ela certamente afetaria a progressão de seus negócios. Você teria de manter sua cabeça baixa e sua boca fechada. Não é uma boa forma de viver.

Como alternativa, leve em conta o conselho de Mark Twain. “Faça sempre a coisa certa”, diz ele. Aqui, isso pode significar ter uma conversa franca com seu chefe, em vez de contornar as vontades dele. Você pode tentar persuadi-lo de que não é do interesse da empresa (nem seu) acabar com uma reputação duvidosa. Twain também diz que fazer a coisa certa “irá gratificar algumas pessoas e surpreender o resto”.

De qualquer maneira, existe uma moral da história, se você olhar para ela a partir da perspectiva do seu chefe. É difícil julgar o desempenho de outro negociador quando você

não está sentado ao lado dele. Na melhor das hipóteses, você sabe somente metade da história. Talvez o negociador não esteja pressionado o suficiente para chegar ao seu interesse na firma, ou talvez ele não esteja sendo tão escrupuloso quanto você desejaria. Essa é a maior razão para ter regras claras e verificáveis para qual comportamento é permissivo e qual não é.

Por fim, há uma lição para lidar com negociadores que representam outros, que muitas vezes é o caso em negócios empresariais. Conhecer o alcance da autoridade de sua contraparte é essencial. É perigoso assumir compromissos com pessoas que não podem ser recíprocas em manter as promessas por elas próprias. Se elas não podem lhe dar um sim ou um não, o máximo que você pode lhes dar é um talvez.

DESENHE UMA LINHA

Agir com responsabilidade não exige um doutorado em filosofia moral, mas significa conhecer seus valores centrais antes de começar a negociação. Há testes experimentados e comprovados que podem ajudá-lo a não cruzar a linha que separa o certo do errado.

- Verifique a universalidade. Você recomendaria que todas as pessoas em sua situação agissem dessa forma?
- Verifique a reciprocidade. Você gostaria que os outros o tratassem dessa forma?
- Verifique a publicidade. Você ficaria confortável se suas ações fossem descritas por completo e com justiça em um jornal ou na internet?
- Verifique a confiabilidade. Você ficaria confortável em dizer a seu melhor amigo, esposa ou filhos o que você está fazendo?
- Verifique o legado. É assim que você quer ser reconhecido e lembrado?

Se uma luz se acender em alguma dessas verificações, é um aviso de que você pode estar comprometendo seus princípios. Se mais do que uma opção fizer você se contorcer, mude seus planos ou estará arriscando a ficar com vergonha e arrependido.

Boas intenções não são suficientes. Uma pesquisa mostra que as pessoas poderosas que estão convencidas de sua integridade podem ser *mais* propensas a transgredir. Cada vez mais, vemos políticos hipócritas dos dois lados do corredor pregar sermões sobre o comportamento de outras pessoas, para depois eles próprios acabarem nos tabloides. As pessoas com mais humildade em relação à sua capacidade de resistir à tentação tomam cuidado para evitar situações em que sua força de vontade pode ser testada.

Ter consciência da empresa em que você trabalha também é importante. De volta à situação sobre comprar o chalé da proprietária idosa, observei como a imagem de uma avó amorosa poderia suscitar generosidade. Mas não presuma que isso se aplica a todo mundo. Em organizações de ritmo acelerado e muita pressão, é fácil para as pessoas adotarem uma atitude de "nós contra o mundo" que justifica esmagar as pessoas de fora sem remorsos.

Você se lembra do escândalo do caso Enron, empresa de energia norte-americana cujos

corretores foram gravados se gabando de seus lucros em plena crise energética no Estado da Califórnia, em 2000/2001? Um deles perguntou sobre os esforços do Estado para recuperar as cobranças excessivas da Enron, ou como ele colocou: “todo o dinheiro que vocês roubam das pobres vovozinhas”. Eles chegam a citar “vovó Millie” com um desdém impiedoso. Para eles, as vovós personificavam a presa fácil, pronta para ser explorada. Talvez se essas mesmas pessoas trabalhassem para uma empresa com uma cultura diferente, eles teriam tido uma abordagem mais compassiva.

Nossa sensibilidade moral pode acabar se afrouxando com o tempo. Tenho um colega que serviu à Comissão de Planejamento Regional do Condado de Los Angeles. Vamos chamá-lo de Norman. A agência dele tinha uma poderosa influência sobre o que se desenvolvia em uma região que se estende por centenas de quilômetros quadrados.

Alguns meses depois de sua nomeação, Norman recebeu um presunto defumado caríssimo da Forest Lawn, uma empresa que atua em cemitérios na região. Ele perguntou à sua assistente: “o que quer dizer isso?”. Ela disse a ele que a Forest Lawn tinha uma tradição de enviar presuntos para os comissários todo Natal. “Eles gostam de ficar bem conosco, uma vez que estão sempre procurando por novos locais para se desenvolver.” Norman disse para a assistente devolver o presunto imediatamente.

No entanto, no ano seguinte, outro presunto apareceu. Norman quis devolver o presunto também dessa vez, mas estava ocupado, assim como qualquer pessoa ali. Quando sua assistente o lembrou, ele disse: “ah, deixe para a nossa festa do escritório amanhã à noite”. Norman experimentou um pouco do presunto ele mesmo. Estava delicioso.

Outro ano se passou. Era começo de dezembro e Norman se pegou pensando: “não vejo a hora de o meu presunto chegar”. Isso foi bom para ele reconhecer que estava começando a seguir por um caminho bem escorregadio. O que a princípio pareceu um suborno grosseiro havia se tornado um direito. É uma armadilha na qual qualquer um de nós pode cair.

O aprendizado também envolve aferir quais regras do jogo suas contrapartes seguem. Estudos mostram que a maioria das pessoas se avalia bem acima da média quando se trata de comportamento ético. Uma revista semanal norte-americana fez uma pesquisa em que perguntava às pessoas quem elas pensavam que iria para o céu. Bill Clinton dividiu opiniões, chegando a 52% das respostas. A ex-estrela do basquete Michael Jordan saiu-se melhor, com 62%. Madre Teresa ultrapassou os dois americanos com 79%, mas ela não foi a campeã. Essa honra foi dada a “si mesmo”, com 87%.

Se sentir-se moralmente superior fosse apenas se bajular, isso seria inofensivo. Mas se nós tendemos a ver as pessoas com quem negociamos com padrões mais baixos do que os nossos, na melhor das hipóteses nós nos tornamos não confiáveis. Na pior, podemos sentir que temos de ser tão impiedosos quanto suspeitamos que eles sejam. Impugnar maus motivos aos outros pode também ser uma forma de justificar práticas escusas da nossa parte. Mas existem pessoas que tratam a negociação como uma batalha em que o vencedor leva tudo. Nós não queremos ser ingênuos. Afinal, não há nada justo em relação a dividir a diferença entre nossa oferta razoável e a exigência ridícula de outra pessoa. Como o personagem do policial irlandês vivido por Sean Connery em *Os intocáveis* diz, é bobagem trazer uma faca para uma batalha com armas de fogo.

Don Schnabel e a equipe que comandou a agregação de terrenos para o Citibank se esforçaram para serem justos com os proprietários, mas jogaram pesado quando foi preciso. Eles eram gentis com os locatários idosos, relutantes em se mudar. Da mesma forma, depois de comprar um restaurante, eles o mantiveram aberto para que os funcionários continuassem a ter seus pagamentos. Eles honraram sua palavra à igreja, da qual compraram os direitos de construir em sua propriedade. Mas eles também agiram de igual para igual com *holdouts* profissionais que estavam em busca de uma grana preta.

CARÁTER

Quando *Como chegar ao sim* foi publicado, três décadas atrás, ele foi merecidamente elogiado por defender a negociação colaborativa e geradora de valor. Os autores apoiaram essa ideia e, assim, em vez de ser "um sermão sobre a moralidade do certo e errado, este é um livro de como agir bem na negociação". No entanto, alguns leitores sentiram que havia um tom beato. Um crítico simpatizante de sua orientação geral admitiu ser dissuadido por "uma certa integridade do pegar ou largar na nova religião".

Do lado oposto, o *best-seller* de Herb Cohen *Você pode negociar qualquer coisa* (que surgiu na mesma época) foi criticado justamente na direção oposta. Embora Cohen tenha tirado o chapéu para a filosofia ganha-ganha e tenha exaltado Jesus Cristo e Sócrates como "negociadores éticos", seu verdadeiro conselho foi, como colocou um crítico, "amarre-se com manobras de manipulação que deixariam Nicolau Maquiavel nervoso". Mesmo algumas das histórias que Cohen nos conta de si mesmo têm uma abordagem cruel.

Por exemplo, Cohen descreve um incidente perturbador diante de um hotel em Nova York. Assim que ele chegou lá em um táxi, havia uma multidão esmagada em volta de uma barricada policial que olhava para cima, boquiaberta. De acordo com o porteiro, alguém no décimo primeiro andar estava ameaçando se jogar. "Opa, isso é muito ruim", disse Cohen. Assim que entrou no saguão, ele se sentiu "triste com o pensamento de um outro ser humano caindo na calçada".

A história dele, então, acaba tendo uma virada inesperada. Essa não é uma história de como um negociador talentoso subiu o elevador e conversou com um homem desesperado no parapeito. Em vez disso, Cohen foi andando determinado rumo à recepção. Seu humor mudou quando o recepcionista lhe disse que não havia quartos disponíveis, embora ele tivesse feito uma reserva. Nas próprias palavras de Cohen, foi assim que aconteceu em seguida:

> *"'Espere!'", eu tive um lampejo. "Você tem um quarto sim! Sabe o cara do décimo primeiro andar? Aquele que está causando todo aquele alvoroço lá fora. Ele está prestes a fazer o check-out!"*
>
> *O fim da história? O cara não pulou. A polícia o encurralou, mas o abordou de forma diferente, para um exame psiquiátrico. Eu consegui o quarto vazio dele.*

É verdade que Cohen não teve nenhum papel em levar o estranho ao desespero, nem estava

torcendo por um suicídio. E é verdade que alguém iria acabar ocupando o quarto vazio, então por que não ele?

O que falta na conta de Cohen é compaixão. A preocupação com suas próprias emoções o levou a analisar a desgraça de outra pessoa sob a ótica de sua própria sorte. Não é o resultado que parece inconveniente, mas a rapidez com que ele chega a ele. O comportamento dele exige uma mudança de atitude, um estreitamento de perspectiva. Em alguns segundos, o "outro ser humano" empoleirado no parapeito se tornou, aos olhos de Cohen, "aquele que estava causando todo aquele alvoroço". Essa caracterização menos complacente se adequou à sua necessidade de um quarto.

Esse incidente aconteceu há muitos anos. Cohen pode se sentir diferente em relação à situação agora. E nós todos temos momentos de fraqueza e pontos cegos. A melhor proteção contra eles é recuar e lembrar a nós mesmos quem desejamos ser.

Meu amigo Jim Golden é um advogado de defesa especializado em danos pessoais com uma considerável experiência na indústria de transportes rodoviários. Uma empresa que ele representa comanda dezoito veículos que juntos rodam milhares de quilômetros todos os dias. Inevitavelmente, há colisões com veículos menores de passeio. Isso resulta em mortes e lesões horríveis de passageiros, às vezes seguidas de processos judiciais longos e onerosos. A estratégia de defesa convencional nesse tipo de caso é adotar uma postura de reserva e silêncio máximo e arrastar o processo. As famílias das vítimas e os sobreviventes lesionados muitas vezes estão em uma situação financeira ruim. Sob pressão, eles frequentemente aceitam preços baixos.

Essa foi a abordagem de Jim por muito tempo, embora o pensamento de agravar os sentimentos de outras pessoas o deixasse incrivelmente desconfortável. Ele chegou a um ponto em que decidiu que não poderia mais fazer isso. Logo depois do próximo acidente fatal, Jim conseguiu a permissão de seu cliente para tentar uma conduta diferente. Ele telefonou para a casa funerária e cuidou dos preparativos para o motorista do outro carro – um homem com duas crianças pequenas – e perguntou se a família gostaria que um representante da empresa de transporte comparecesse ao velório. Ele não tinha ideia de qual seria a resposta, mas algumas horas depois foi informado de que a resposta era sim.

Jim atravessou metade do país de avião e ficou na parte de trás da igreja abarrotada. Quando o velório terminou, ele esperou e então se apresentou para a viúva da vítima. "Nós sentimos muito, muito", disse ele, "por sua perda." Aquelas foram suas únicas palavras, mas sua voz foi embargada enquanto elas eram proferidas.

Duas semanas depois, ele ligou para a casa funerária de novo para ver se a família tinha um advogado ou algum outro representante com quem poderia conversar sobre o acidente. Ele conseguiu o nome de um advogado local, marcou uma reunião e pegou o avião mais uma vez, dessa vez para uma conversa mais longa. Jim explicou que a equipe técnica da empresa havia terminado uma investigação do acidente. Aparentemente, o motorista do caminhão estava pelo menos parcialmente errado. "Podemos negociar um acordo final depois", disse ele, "ou, se não der certo, o caso pode ir para o tribunal". Nesse ínterim, contudo, ele se preocupou em como a família estava. Ele sabia que nada poderia aliviar a angústia emocional deles, mas não queria que eles, além de tudo, ainda tivessem de enfrentar

problemas financeiros.

Conforme ele conta, Jim colocou a mão no bolso, tirou dali um envelope e o deslizou sobre a mesa. “Aqui está um cheque que pode ajudar – sem vínculo”, disse ele. “Tenho certeza de que eles estão passando por um momento horrível. Nós só não queremos que isso fique pior.”

O outro advogado olhou para Jim, atônito. “Sem vínculo?”, perguntou ele. “Nenhuma obrigação da nossa parte? Nenhuma isenção ou renúncia?”

“Nada disso”, respondeu Jim. “Eu ficarei feliz de assinar qualquer documento que você queira redigir para confirmar isso.”

O advogado abriu o envelope. Suas sobrancelhas se arquearam. O cheque era de 25 mil dólares. “Se você achar que a família precisa de mais para sobreviver”, disse Jim, “podemos conversar sobre isso”. Ele também se dispôs a compartilhar todas as informações que a empresa já tinha sobre o acidente. Menos de dois meses depois, os dois advogados chegaram a um acordo.

Agora Jim começa todas as negociações dessa forma. Para sua surpresa, a oferta de comparecer aos funerais das vítimas é quase sempre aceita. É uma obrigação difícil para ele, mas o gesto é apreciado. Ele não se surpreendeu com o fato de sua abordagem muitas vezes levar a acordos rápidos. Jim acha que sua própria abertura deixa as outras pessoas mais relaxadas, pelo menos na maior parte do tempo, e possibilita que eles lidem com suas questões emocionais. A experiência o ensinou que a “pessoa que é mais agressiva, a mais ousada, a mais raivosa é, muitas vezes, se você for mais fundo, a com mais medo”.

O pavor da negociação pode ser o medo de ser desrespeitado, exposto ou de mostrar incompetência. Jim acredita que, quando as pessoas mascaram seus medos, elas tentam se proteger atacando primeiro antes de serem agredidas. Quando as duas partes têm essa atitude, o conflito pode tomar grandes proporções, seja no pátio da escola ou em uma negociação. “Penso que, se você consegue superar o medo”, diz ele, “a animosidade, então talvez você não tenha de provar nada para as outras pessoas – ou para si mesmo”.

Jim é aquele tipo de pessoa que olha dentro do seu olho, além de ser um excelente ouvinte. Quando entra em uma reunião para um acordo, ele mostra compaixão e confiança. Ao reduzir os custos de litígio, ele reduziu os valores de seguro de sua empresa e colocou mais dinheiro no bolso das famílias vitimadas. A abordagem de Jim em uma negociação não é um truque ou artimanha. Pelo contrário, é como Jim encoraja o melhor de suas contrapartes na negociação, convocando também o melhor de si.

Meu colega Andy Wasynczuk fez um estudo de caso que analisa o trabalho de Jim. Eu o utilizo no meu curso, uma vez que leva a uma discussão espirituosa em uma aula inteira de oitenta minutos. O burburinho continua ainda depois. Em uma tarde, enquanto eu reunia minhas anotações para voltar ao meu escritório, ouvi uma aluna que resumiu a mensagem de Jim e captou sua essência: “para saber qual a coisa certa a se fazer”, disse ela, “você tem que saber quem você quer ser”.

PONTOS-CHAVE

- Decida quais são suas obrigações com os outros em relação à equidade, à sinceridade e às táticas de negociação que você emprega.
- Reconheça que suas contrapartes podem ter expectativas e princípios diferentes dos seus.
- Faça o que puder para encorajar o comportamento ético dos outros.
- Seja realista, mas tome cuidado para não justificar uma conduta questionável só porque você suspeita que sua parte não vá se comportar de maneira ética.
- Lembre-se de que, no final, suas ações definem seu caráter.

Apêndice

Vinte e cinco razões para abraçar o caos na negociação – um roteiro estratégico

PRECEITOS

1. **A negociação é um processo dinâmico e interativo.** Metas, interesses, alternativas de não acordo e, portanto, possíveis soluções evoluem enquanto negociamos. As mudanças são conduzidas por nossas próprias ações, pelas de nossas contrapartes e por acontecimentos externos. Elas também podem ser decorrentes de novas formas a partir das quais construímos (junto com os outros) o ambiente em que atuamos.

   Mudanças nas circunstâncias e percepções podem ser significativas ou relativamente pequenas. Elas podem ser benéficas ou prejudiciais. Raramente, as circunstâncias no fim da negociação são exatamente como previmos no começo.

2. **Quanto melhor administrarmos e lidarmos com a imprevisibilidade e a incerteza inerentes da negociação, mais eficientes seremos.** Mesmo em situações aparentemente simples, é difícil ver o panorama atual com perfeita clareza. É mais difícil ainda prever exatamente como as coisas irão se desenrolar. Aprender, adaptar e influenciar são, assim, elementos-chave da estratégia de negociação e das táticas que a implementam.

   As ações que tomamos e as declarações que fazemos para aprender mais sobre o ambiente de negociação, entretanto, são também sinais que são interpretados (ou mal interpretados) por nossas contrapartes. As percepções delas irão influenciar suas ações e, portanto, alterar o mundo no qual temos que operar. Assim, devemos equilibrar os custos estratégicos de como nos esforçamos para aprender, assim como os benefícios disso.

3. **Onisciência sobre o presente – e muito menos sobre o futuro – não é possível.** Precisamos agir, muitas vezes, em tempo real, a partir de informações incompletas e ambíguas, mesmo quando as apostas são altas. Uma tendência para a ação é importante, mas devemos nos preparar para surpresas, agradáveis ou não.

4. **Todos os preceitos anteriores demandam formular uma estratégia pesada e executar táticas ágeis**.

AFIRMAÇÕES

5.**A teoria convencional da negociação implicitamente pressupõe um ambiente estático por focar no tomador de decisão individual, em vez de na interação das partes. Ela ignora amplamente os problemas (e oportunidades) inerentes à natureza dinâmica da negociação.** Conceitos e técnicas familiares (como trabalhar a partir de interesses e melhorar o MAANA de uma pessoa) são importantes, mas sozinhos não preparam os praticantes para a complexidade da negociação no mundo real.

6.**Na negociação, não temos pleno controle sobre nosso destino. Exatamente onde terminamos e como chegamos lá são determinados também pelas necessidades, percepções e natureza das contrapartes.**

7.**Esforçar-se em nome de um grau de controle que esteja além de nosso alcance não é de nosso interesse.**

8.**É necessário um olhar novo sobre a negociação, que foque na interação entre as partes (sua dança, por assim dizer), em vez de apenas nos passos de uma festa individual.**

9.**Nosso sucesso na negociação depende de sorte e habilidade: sorte, em termos de nossas circunstâncias e com quem fazemos negócio; habilidade, em relação à nossa habilidade de analisar nossa situação e influenciá-la positivamente.**

Nossas contrapartes muitas vezes são tão inteligentes, determinadas e falíveis quanto nós. Com possíveis parcerias e colaboração, encorajar as contrapartes a expandir sua visão e flexibilidade geralmente é vantajoso. Por contraste, em algumas disputas, estar pelo menos um passo à frente dos outros no que diz respeito a discernimento e agilidade é algo benéfico.

10**Podemos aprender a administrar a complexidade estratégica e a dinâmica interpessoal de duas formas complementares.** Iluminar as práticas implícitas dos mestres da negociação é uma via. Outra é adaptar princípios e técnicas a partir de outros domínios no qual a pessoa colabore, crie ou compita com outra (como o *jazz*, a comédia de improviso, a psicoterapia, o esporte e até mesmo a guerra).

PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS

11**A aprendizagem contínua e deliberada é um elemento crítico da estratégia eficaz da negociação.** É essencial reconhecer o que sabemos – e o que *não* sabemos – sobre o que

pode se desenvolver. Planos rígidos e suposições não testadas dificultam o aprendizado efetivo.

12. **Ter objetivos claros proporciona disciplina e foco na negociação, mas essa vantagem deve ser ponderada em comparação com a abertura de oportunidades inesperadas ou obstáculos que podem garantir a revisão de nossa estratégia.**

13. **Estratégias bem moldadas, portanto, devem contemplar não somente resultados prováveis, mas também as melhores e as piores situações.** Em alguns casos, isso pode exigir a elaboração de um plano B. Em outros, empreender negociações paralelas com diferentes possíveis parceiros pode ser algo prudente. Em todos os casos, é útil estabelecer padrões de referência e alarmes para ativar planos alternativos, incluindo as saídas possíveis.

14. **Uma direção estratégica deve ser escolhida para buscar pontos de vista e gerar oportunidades para testar suposições.** O reconhecimento é especialmente importante nos estágios iniciais da negociação, quando a direção deve ser estabelecida. Também é importante otimizar (em oposição a maximizar) o número e a natureza de diferentes caminhos para nossa meta final. Devemos pesar o valor opcional de alternativas em comparação à possível vantagem estratégica de compromisso com um curso particular de ação.

15. **O aprendizado em curso nos informa o quão melhor é influenciar as ações e percepções de nossas contrapartes, quando possível, e o quão melhor será adaptar-se a seu comportamento, quando necessário.**

16. **À medida que a negociação se desenrola, algumas opções irão se fechar, enquanto outras emergem.** A realização de metas iniciais ainda pode ser possível, embora talvez por meios diferentes. Condições novas ou inesperadas podem exigir uma mudança fundamental na estratégia, incluindo a execução de um plano B ou o fim da negociação.

PONTOS TÁTICOS

17. **Muitos dos fatores dinâmicos que participam da estratégia ampla têm microequivalentes em interações momento a momento.** A maneira como as partes geralmente se envolvem uma com a outra e definem a tarefa é determinada por coisas específicas que elas fazem e dizem.

18. **Táticas e interações devem contribuir e ser consistentes com a estratégia geral. Artimanhas agressivas raramente promovem relações construtivas.**

19 **Os negociadores devem rapidamente aprender, adaptar e influenciar as interações tanto colaborativas quanto competitivas.**

20 **Aprender é um processo contínuo de observação, orientação, decisão e ação.** Devemos começar uma negociação com um conjunto claro de expectativas, mas estar preparados para descartá-las quando não correspondem à situação em questão.

21 **Aprender vai bem além de simplesmente descobrir os interesses essenciais das outras partes e suas opções percebidas (e o valor correspondente de possíveis recompensas e punições).** Especificamente, inclui reconhecer quão melhor se pode envolver com outras pessoas no que diz respeito a nossas conduta, voz e andamento. Isso também implica auferir se e como os outros podem ser influenciados para agir de uma forma que promova nossos interesses.

22 **Manter a consciência situacional exige equilíbrio emocional e presença de espírito.** Prestar atenção envolve mais do que meramente processar palavras literais que outras pessoas proferem. Também inclui perceber sua natureza emocional não verbalizada e suas necessidades. Nossas próprias dúvidas internas e distrações podem distorcer nossas percepções.

O equilíbrio emocional exige conforto com incerteza e ausência de total controle. Isso também envolve dominar paradoxos, como ser simultaneamente calmo e atento, paciente e proativo, e criativo e com os pés no chão.

SUCESSO NA NEGOCIAÇÃO

23 **Mensurar o sucesso de uma negociação é difícil.** Raramente sabemos com o que nossas contrapartes podem estar dispostas a concordar, uma vez que não podemos acessar precisamente quanto valor pode ser criado e apreendido. Aspirações iniciais são uma referência imperfeita, uma vez que elas podem ser irrealisticamente altas ou baixas.

O impasse pode ocorrer por uma variedade de razões: comportamento estratégico, questões interpessoais ou uma imaginação insuficiente. Em alguns casos, simplesmente pode não haver espaço para acordo. De maneira correspondente, se alcançamos um excelente resultado, isso pode ser decorrente de nossa habilidade e criatividade, mas talvez tenhamos tido apenas sorte. Talvez nossa contraparte estivesse desesperada para um acordo ou tenha negociado de maneira fraca.

24 **Como resultado, a negociação é um “ambiente cruel” para aprender.** Como a negociação é um processo complexo, é difícil isolar causas e efeitos específicos. É importante evitar mal-entendidos a partir do resultado, bom ou ruim, de um caso particular. Para aprender a partir da experiência, devemos focar em como negociamos. Fomos ágeis estrategicamente e taticamente?

25**A negociação é um importante e recorrente processo em nossas vidas profissional e pessoal.** Mesmo uma melhoria modesta em nossas habilidades pode melhorar significativamente nosso bem-estar. Ela pode nos ajudar a chegar a acordos que, de outro modo, poderiam escapar por nossos dedos. Pode nos habilitar a criar valor em transações mutualmente benéficas e nos capacitar a resolver pequenas discussões antes que se tornem disputas maiores. Ao negociar bem, também beneficiamos os outros – em nossas organizações, nossas cassas e nossas comunidades.

Agradecimentos

Quando eu era aluno de graduação, participei de um seminário sobre negociação ministrado por Jim White, que era professor visitante da University of Michigan. Na primeira sessão, fizemos uma simulação em que metade de nós assumiu o papel de vendedor de um fabricante de móveis; aos outros foi atribuída a função de comprador de uma loja de varejo. Cada lado recebeu instruções confidenciais, e então fomos dispostos em duplas para negociar o preço de um pedido de colchão. Embora tenham sido dadas as mesmas cartas para que cada dupla pudesse negociar, alguns compradores se empenharam para conseguir um desconto, enquanto outros pagaram muito mais do que o necessário. Na deliberação, analisamos quais táticas alcançaram o sucesso e o que explicava as falhas. Nas simulações que se seguiram, testamos nossas habilidades para decidir processos judiciais, lidar com disputas familiares e resolver impasses trabalhistas. O fato de eu me lembrar desses detalhes décadas depois mostra como estava fascinado desde o começo. Eu havia encontrado minha vocação.

Tão importante – e tão fortuito – foi o fato de aquele mesmo ano ter sido marcado pela abertura de um curso interdisciplinar sobre direito e políticas públicas lecionado por um corpo docente de estrelas da faculdade. Da Harvard Law School, havia Phil Heymann, futuro procurador-geral adjunto; Larry Tribe, eminente estudioso constitucional; e Stephen Breyer, que hoje está na Suprema Corte dos Estados Unidos. Da Harvard's Kennedy School of Government, tínhamos os economistas Richard Zeckhauser e Edith Stokey;
Howard Raiffa, uma figura de destaque nas ciências da decisão; e Tom Schelling, que mais tarde foi laureado com o Nobel. Durante um ano, nós, alunos, nos sentamos no banco de trás e aproveitamos a carona enquanto nossos professores debatiam como dividir recursos escassos, alocar riscos e promover a eficiência. Foi nessa sala de aula que eu aprendi pela primeira vez sobre a teoria dos jogos, os esquemas de decisão e a programação linear. Não precisava ser um gênio para ligar os pontos conceituais e ver como muitas daquelas ferramentas analíticas se encaixavam bem na negociação. (Apenas pense em um reclamante por danos pessoais pesando o pássaro na mão de uma oferta de acordo contra o risco de ir ao tribunal e ficar entre ganhar mais ou perder tudo.)

E assim iniciei minha carreira profissional. Usando as noções básicas que eu tinha acabado de aprender, fui ensinar negociação na New England Law School, em Boston. Na época, foi uma das poucas faculdades a oferecer um curso daquele. Agora, a negociação é parte essencial do currículo de programas profissionais em todo o país e, cada vez mais, em universidades de todo o mundo.

Depois, fui para o Massachusetts Institute of Technology (MIT), onde me juntei a um grupo de pesquisa que estudava disputas em ambientes controversos envolvendo dezenas de partidos, custos elevados e questões técnicas complexas. Esses casos do mundo real não se encaixavam realmente nas “caixas” da análise que eu havia aprendido. Outras perspectivas eram necessárias para compreender como essas controvérsias surgiam e como, na ocasião, elas eram construtivamente resolvidas.

Mais uma vez, fui duplamente sortudo, pois foi quando o Programa de Negociação foi criado. Esse programa é um consórcio interuniversitário entre a Harvard University, o MIT e a Tufts University, que compartilham um interesse pela negociação, mas trabalham em uma ampla variedade de disciplinas e campos de atuação. Nesses anos iniciais, nós ministramos vários “seminários idealizados” nos quais os praticantes lidavam com desafios do mundo real com o nosso apoio. Em um mês, nosso convidado poderia ser um negociador de reféns do FBI. No outro, poderia ser um oficial federal tentando localizar um depósito de resíduos radioativos provenientes de usinas de energia nuclear. Depois de um convidado descrever seu caso particular, nosso grupo de psicólogos e antropólogos, planejadores urbanos, teóricos organizacionais e o pessoal do direito entrava com as ideias provenientes de variadas perspectivas.

Tudo isso é para dizer que eu tive a sorte de ter ótimos professores e colegas de negociação desde o começo. Sou profundamente grato a cada um deles. Espero apenas que eu tenha a perspicácia para compor um tributo coerente no espírito do poema de Natal anual da *New Yorker*, “Saudações, amigos!”, no qual eu poderia colocar o nome de cada um deles. E são tantos que eu só posso agradecer a alguns deles neste espaço.

Alguns colegas contribuíram significativamente para as ideias deste livro. A maioria do que eu sei sobre improvisação, aprendi com Frank Barrett, teórico organizacional e talentoso pianista de *jazz*. Kim Leary ensinou-me sobre psicodinâmica e emoção. Debbie Kolb abriu meus olhos para como a transação do poder é feita à sombra da negociação explícita. Larry Susskind e Jim Sebenius continuamente mudaram meu pensamento de forma imensamente útil.

Muitos outros colegas e amigos com generosidade compartilharam seu conhecimento, apoio e boa companhia. Estão inclusos Larry Bacow, Susan Carpenter, Amy Cuddy, Clark Freshman, Ran Kuttner, Carrie Menkel-Meadow, Richard Paisner, Barbara Pizer, Frank Sander, Sandra Sucher, Noah Susskind, Gerry Williams e Gerry Zaltman. Bob Mnookin também faz parte desta lista, embora ele mereça uma menção especial por ter me apresentado a meu agente, Jim Levine, que compreendeu o ponto central do meu livro mesmo quando ainda era um esboço. Jim ajudou-me a moldar a proposta, aperfeiçoar a escrita e encontrar a casa certa para o livro.

Agradeço o apoio da Harvard Business School, onde estive nos últimos vinte anos e pude conviver com muitos associados de pesquisa inteligentes e criativos. Eles têm sido colaboradores para mim. Muitos têm suas pesquisas refletidas neste livro, incluindo Lakshmi Balachandra, capitão David Dixon, Jill Morris Green, Jane Juliano, Jenny Illes, Georgia Levenson Keohane, Ellen Knebel, Dana Nelson e Julianna Pillemer. Foi um privilégio trabalhar com eles, e é um contínuo deleite assistir às suas marcas sendo deixadas no

mundo.

Sou grato também a meus alunos executivos e de MBA – milhares deles, a esta altura –, que foram pacientes comigo enquanto eu experimentava ideias na classe e procurava caminhos para expressá-las com eficiência. O professor de *jazz* e trompetista Ed Sarath ensinou-me que, para serem criativos, os improvisadores precisam estar 80% em sua zona de conforto, mas 20% além dela. Vivo com esse princípio na sala de aula, embora isso signifique que muitos dos meus experimentos pedagógicos tenham falhado. Sinto muito por qualquer efeito colateral e espero que meus tropeços não tenham desencorajado os alunos de assumirem seus próprios riscos.

Meus alunos me proporcionaram muitos dos exemplos que descrevo neste livro, às vezes bem depois de terem passado por meu curso. Outros amigos também me contaram histórias incríveis de negociação. Sou especialmente grato a Jeff Ansell, Courtney Cowart, Tim Crouse, Charlie Davidson, Erin Egan, Jim Golden, David Hoffman, major Leonard Lira, Jack Parker, Sandy Ritchie, Derek Sanderson e Colin Smith.

Uma meia dúzia de pessoas que citei até agora também leu os primeiros esboços deste livro. Sou profundamente grato por seu encorajamento e crítica honesta. Graças a eles, pude clarear as ideias e oferecer mais base para algumas de minhas conclusões. Eles também me ajudaram a ver o que tinha de ser descartado. Em vez de comprometer esses leitores, irei simplesmente me curvar diante deles e garantir-lhes discrição, assumindo total responsabilidade pelo produto final.

Transformar as ideias que estão na cabeça de alguém em palavras de uma página é um ato de esforço físico, assim como transformar essas páginas em um livro. Por muitos anos, minha assistente MaryAlice Wood foi minha parceira nesse empreendimento, enquanto os esboços eram revisados e os capítulos, reorganizados. Sou profundamente grato pela paciência, dedicação e amizade de MaryAlice. Três anos atrás, Christina Lau assumiu a intimidante tarefa de ser minha gestora. O cuidado, a compreensão e o bom humor que ela trouxe a esse trabalho serão de grande utilidade para ela, quando embarcar em sua carreira jurídica.

Gostaria de agradecer também a Kim Ducharme, que, em colaboração com Chris Pullman, trabalhou para criar as ilustrações deste livro. Usar apenas palavras para descrever a natureza dinâmica e não linear da negociação é um desafio. Os desenhos à mão livre de Kim ajudaram a dar vida à improvisação. Agradeço também a Jesse McDougall e Cally Wheeler por projetar e desenvolver meu website (www.michaelwheeler.com), em conjunto com o livro. Lá, os leitores podem encontrar atualizações de pesquisas, análises de negociações atuais nos noticiários e vídeos instrutivos.

Meus sinceros agradecimentos à talentosa equipe da Simon & Schuster. Emily Loose, que foi minha editora inicialmente, incentivou-me a reorganizar o livro e acrescentar importantes materiais novos – especificamente os capítulos sobre momentos críticos, fechamentos e ética na negociação. Ben Loehnen revisou o original do livro e aparou minha prosa de modo a deixá-la mais convincente. Ele me fez lembrar que escrever bem, assim como no *jazz*, tem a ver com as notas que você não toca. Brit Hvide gerenciou magistralmente o processo de produção e Jonathan Evans é o melhor editor de produção que eu tive a sorte de trabalhar *com*. (E me desculpe por terminar essa frase com uma preposição.) Sou muito grato também

a Akasha Archer, por seu trabalho na diagramação do livro.

Por fim, meus agradecimentos profundos a Candace, Kate e Cally, por seu amor e apoio. Sua paciência, otimismo e humor revelam quem eu verdadeiramente sou.

Notas

Capítulo 1: Abrace o caos

gestor de uma firma de investimento privado: Jay Sheldon é um antigo colega meu. Ele pediu que eu usasse um pseudônimo. Essa será minha prática ao longo deste livro e indicarei as fontes apenas para os exemplos que já foram descritos em outro lugar.

colegas no Programa de Negociação: o Programa de Negociação foi fundado em 1983, com sede na Harvard Law School. O Programa recebe conferências acadêmicas, oferece programas de treinamento executivo e publica o *Negotiation Journal*. Seu website é http://www.pon.harvard.edu.

O ex-embaixador Richard Holbrooke: o Programa de Negociação contemplou o embaixador Holbrooke com o Prêmio Grande Negociador em 2004. Em seu discurso de agradecimento, ele disse: “este prêmio honra a arte da negociação. Eu disse ‘arte’ intencionalmente porque não é uma ciência e nunca será”. Para um resumo de seu discurso, veja http://www.pon.harvard.edu/events/richard-holbrooke-receives-the-2004-greatnegotiator-award.

O enviado especial da ONU, Lakhdar Brahimi: seu comentário foi feito durante um seminário que aconteceu quando ele recebeu o Prêmio Grande Negociador em 2002. O vídeo do evento está disponível em: http://www.pon.harvard.edu/shop/great-negotiator-2002-lakhdar-brahimi-2.

Donald também já fez, muito bem: veja Donald Dell, *Nunca faça a primeira oferta: as lições de um dos maiores especialistas de todos os tempos para vencer negociações com inteligência e diplomacia* (Elsiever, 2010). Seu conselho sobre assumir que existe algo que você não sabe aparece no capítulo 4 (em destaque).

Tom Green é um negociador extraordinário: Tom foi para o Massachusetts Attorney General’s Office depois de sete anos em Wall Street. Seu conhecimento em direito e finanças fez dele um importante membro da equipe que coordenou o acordo multiestadual com as maiores empresas de tabaco. Veja *Tobacco Negotiations*, um estudo de caso feito por Michael Wheeler e Georgia Levenson (produto nº 899049), 30 de julho de 1998, Harvard Business Publishing.

A história de como: as negociações de agregação de terrenos do Citibank são descritas em grandes detalhes no capítulo 4, “Plano B”. Veja também o artigo de Peter Hellman, “How they assembled the most expensive block in New York’s history”, *New York*, 25 de fevereiro de 1974, p. 30-37.

O conselho responsável por um edifício: veja Wade Lambert, "Ever hear the one about the lawyers and the window bars", *Wall Street Journal*, 23 de março de 1994, p. 1.

O inovador texto sobre negociação: Bruce Patton se uniu a Roger Fisher e William Ury para a segunda – assim como subsequente – edição de *Como chegar ao sim* (Solomon, 2014).

Livros como: veja Jim Camp, *Start with no: America's number one negotiating coach explains why win-win is an ineffective, often disastrous strategy, and how you can beat it* (Crown Business, 2002).

Muitos bons trabalhos: esses livros incluem *Além da razão: a força da emoção na solução de conflitos* (Imago, 2009), de Roger Fisher e Daniel Shapiro; *Supere o não: negociando com pessoas difíceis* (Best Seller, 2008), de William Ury; e *Conversas difíceis: como argumentar sobre questões importantes* (Campus, 2011), de Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen. Outras contribuições para a literatura de negociação têm sido feitas por David Lax e James Sebenius, mais recentemente em *Negociação 3-D: ferramentas poderosas para modificar o jogo nas suas negociações* (Bookman, 2008); Robert Mnookin, Scott Peppett e Andrew Tulumello, *Mais que vencer: negociando para criar valor em acordos e disputas* (Best Seller, 2009); Lawrence Susskind e Patrick Field, *Dealing with an angry public: the mutual gains approach to resolving disputes* (Free Press, 2010); e Deborah Kolb, Judith Williams e Carol Frohlinger, *Her place at the table: a woman's guide to negotiating five key challenges to leadership success* (Jossey-Bass, 2010).

O modelo básico não capta: nenhum de meus colegas nega a natureza dinâmica da negociação. Veja, por exemplo, Lax e Sebenius, em *Negociação 3-D*, que declaram que a negociação efetivamente não é como seguir uma receita que é escrita antes de você começar. Eles observam que os fatores cruciais tendem a permanecer em jogo e se desenvolver, muitas vezes de forma dramática, portanto, você deve continuamente atualizar e ajustar sua abordagem.

Corretores de imóveis experientes: veja Timothy Wilson, *Strangers to ourselves: discovering the adaptive unconscious* (Harvard University Press, 2002), pp. 164-65.

PARTE UM: UMA NOÇÃO DE DIREÇÃO

Você ficaria surpreso: Charlene Barshefsky foi representante comercial dos Estados Unidos, o posto mais alto de negociador do país, de 1997 a 2001. Em 2004, ela recebeu o Prêmio Grande Negociador do Programa de Negociação. Para a citação, veja *Charlene Barshefsky (B)*, um estudo de caso feito por James Sebenius e Rebecca Hulse (produto nº 801422), 29 de março de 2001, Harvard Business Publishing.

Capítulo 2: Um mapa dos Pireneus

Muitos anos atrás: o famoso teórico organizacional Karl Weick recontou essa história em uma entrevista a Diana Coutu, “Sense and reliability: a conversation with celebrated psychologist Karl E. Weick”, *Harvard Business Review*, abril de 2003, p. 86. Weick comentou: “especialmente em crises, os líderes têm de agir para pensar, e não o contrário”.

Em seu popular livro: a história de Herb Cohen sobre comprar um refrigerador de 489,50 dólares por 450 dólares pode ser encontrada na edição de *Você pode negociar qualquer coisa* (Record, 1996).

Mas perguntar pode ser arriscado: Arvind Gupta é o pseudônimo de um justificadamente respeitado professor de negociação.

Compare o fiasco de Arvind: Liz e Tony Weiler são pseudônimos de antigos amigos meus que me contaram essa história quando ela aconteceu.

trata-se de uma questão de comparar dois caminhos: a melhor e mais prática introdução à análise de decisão é *Decisões inteligentes*, de John Hammond, Ralph Keeney e Howard Raiffa (Campus, 2004).

Quando o economista de Harvard Richard Zeckhause: o experimento é descrito em Howard Raiffa, *The art and science of negotiation: how to resolve conflicts and get the best out of bargaining* (Harvard University Press, 1982), p. 52.

essa era uma negociação perde-perde: a obstinação pode ter sido parte da razão para este impasse em 2012-13. Cada lado pôde ter sido convencido de que o outro se descuidava em face de perdas crescentes. Mas existe outra explicação: dinâmicas internas. Negociações difíceis acontecem dentro de cada grupo. Cada equipe da NHL queria limitar suas despesas de folha de pagamento, mas as equipes que estavam lucrando tinham diferentes incentivos do que aquelas que estavam perdendo. (Houve rumores de que algumas destas últimas estavam, na verdade, perdendo dinheiro por estarem fechadas.) Da mesma forma, alguns membros da união dos jogadores estavam ganhando trinta vezes mais do que seus colegas de equipe menos talentosos. Havia mais apostas naquelas estrelas, mas a maioria delas também tinha recursos para superar o impasse. Havia menos coisas para recair sobre os jogadores marginais. Provavelmente, seria difícil para cada lado desenvolver um consenso interno sobre o que, em última análise, seria aceitável. A história da greve patronal de 2004-2005 é contada em um estudo de caso feito por meu colega Deepak Malhotra e sua colega de pesquisa Maly Hout, *Negotiating on thin ice: the 2004-2005 NHL dispute (A/B)* (produtos nº 906038/906039), 14 de fevereiro de 2006 (Harvard Business Publishing).

Alguns anos atrás: esta história foi contada em detalhes por Daniel Michaels, jornalista do *Wall Street Journal*, que teve acesso confidencial a todas as partes enquanto avançava a negociação. “Airbus and Boeing duke it out to win lucrative Iberia deal”, *Wall Street Journal*, 10 de março de 2003, p. 1, http://faculty.washington.edu/sundar/MM-BBUS320/Fun-READINGS/Airbus-Boeing%20for%20Iberia%20Deal.pdf.

Laureado com o prêmio Nobel: a capacidade de se comprometer, explica Schelling em seu “Essay on bargaining”, mesmo se leva a um perigoso curso de ação, é uma forma de poder de barganha. O ensaio é o segundo capítulo de *The strategy of conflict* (Harvard

University Press, 1981).

A notoriedade da Fox Television: veja Richard Sandomir, “Fox network outbids CBS for rights to pro football”, *New York Times*, 18 de dezembro de 1993, p. 1.

Colocar um dedo na água: sou grato a Sandy por me permitir contar essa história.

É uma técnica de planejamento estratégico: para uma descrição mais completa dessa técnica, veja Gary Klein, *Intuition at work: why developing your gut instincts will make you better at what you do* (Doubleday Currency, 2003).

Estudos mostram que negociadores: Deborah Zetik e Alice Stulmacher, “Goal setting and negotiation performance: a meta-analysis”, *Group Processes & Intergroup Relations 5*, no 1 (janeiro de 2002): pp. 35-52. Essa metanálise de quase duas dúzias de estudos mostrou que os negociadores que mantiveram objetivos específicos e desafiadores superaram outros cujos objetivos eram menores.

Em um experimento psicológico recente: veja Adam Galinsky, Geoffrey Leonardelli, Gerardo Okhuysen e Thomas Mussweiler, “Regulatory focus at the bargaining table: promoting distributive and integrative success”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, nº 8 (agosto de 2005): pp. 1087-98.

Felizmente, eles não caíram: andarilhos usam a expressão “distorcer o mapa” para descrever como as pessoas se convencem de que não estão realmente perdidas. (Por exemplo, “o mapa diz que deveria haver um lago aqui, mas ele deve ter secado.”)

Capítulo 3: Prospecção

Para ilustrar a importância da preparação: os resultados desse exercício são descritos e analisados em “First let’s kill all the agents”, um capítulo que eu escrevi em uma coleção editada por Robert Mnookin e Lawrence Susskind, *Negotiation on behalf of others: advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians, and everybody else* (Sage Publications, 1999), pp. 235-62.

Como considera somente o preço: veja Max Bazerman, “Negotiator judgment: a critical look at the rationality assumption”, *American Behavioral Scientist* 27, nº 2 (novembro de 1983): pp. 211-28, em 215-18.

Vamos começar com o triângulo de negociação: à primeira vista, o triângulo aqui pode parecer o mesmo daqueles que descrevem contratos superiores de Pareto, mas é construído de maneira diferente. Nessa construção, sua base de referência é uma curva de indiferença localizada por diferentes resultados que você *valoriza da mesma maneira*. No diagrama de Pareto, os eixos horizontal e vertical são escalas nas quais o valor ascendente de diferentes contratos é medido.

Pesquisas sugerem: veja Arvind Rangaswamy e G. Richard Shell, “Using computers to realize joint gains in negotiations”, *Management Science* 43, nº 8 (agosto de 1997): pp. 1147-63. Esse estudo sugere que se preparar para uma negociação pensando de forma mais rigorosa sobre os *trade-offs* de alguém estimula os negociadores a encontrar mais soluções com criação de valor.

Jack Binion, um famoso operador de cassino em Las Vegas: veja o simpósio transcrito, "How to play your hand: lessons for negotiatiors from poker", *UNLV Gaming Law Journal* 2, nº 2 (dezembro de 2011): pp. 231-53, http://scholars.law.unlv.edu/glj/vol2/iss2/5.

O psicólogo do Swarthmore College, Barry Schwartz: veja Barry Schwartz, *O paradoxo da escolha: por que mais é menos* (Girafa, 2007). Para a pesquisa sobre felicidade, veja Sheena Iyengar, Rachael Wells e Barry Schwartz, "Doing better but feeling worse: looking for the 'best' job undermines satisfaction", *Psychological Science* 17, nº 2 (2006): pp. 143-50.

Vamos pensar em Jerry Weintraub: veja Jerry Weintraub, *When I stop talking, you'll know I'm dead: useful stories from a persuasive man* (Twelve, 2010), pp. 199-201 (a história de John Denver) e 268-69 (*Onze homens e um segredo*, *Doze homens e outro segredo* e *Treze homens e um novo segredo*).

Capítulo 4: Plano B

O Citibank Center: as negociações da agregação de terrenos do Citibank mencionadas brevemente no capítulo 1 são descritas no artigo de Peter Hellman "How they assembled the most expensive block in New York's History", *New York*, 25 de fevereiro de 1974, pp. 30-37. *Holdouts!*, de Andrew Alpern e Seymour Durst (McGraw-Hill, 1984), descreve esse caso e outras negociações imobiliárias complexas.

Quando a nova torre: veja Calvin Trillin, "U.S. Journal: Atlantic City, N.J. – land assemblage", *New Yorker*, 8 de janeiro de 1979, p. 44.

A Walt Disney Company deveria: para uma descrição mais completa desse caso, veja Michael Wheeler e Georgia Levenson, *Disney: the third battle of bull run* (produto nº 909030), 9 de dezembro de 2008, Harvard Business Publishing; e Marcia Synnott, "Disney's America: whose patrimony, whose profits, whose past?", *Public Historian* 17, nº 4 (outono de 1995): pp. 43-59.

PARTE DOIS: IMPROVISAÇÃO

Algumas situações são como: o embaixador Richard Holbrooke, que mediou o Acordo de Dayton e pôs fim ao derramamento de sangue na antiga Iugoslávia, recebeu o Prêmio Grande Negociador do Programa de Negociação em 12 de novembro de 2004.

Capítulo 5: Presença de espírito

O primeiro, Donald Dell: veja Dell, *Nunca faça a primeira oferta.*

Então, temos Chris Robbins: sou grato à minha colega Kim Leary por me contar sobre Chris

Robbins (o nome é um pseudônimo.)

O romance de Tom Wolfe: veja Tom Wolfe, *Um homem por inteiro* (Rocco).

O clássico Como chegar ao sim*:* veja Fisher, Ury e Patton, *Como chegar ao sim* (Solomon).

Mais tarde, em sua carreira: veja Fisher e Shapiro, *Além da razão*.

Averell Harriman, um diplomata: veja o obituário escrito por Steve Neal, *Chicago Tribune*, 27 de julho de 1986. "O sr. Harriman gostava tanto do apelido que ele o usava como um código em suas correspondências diplomáticas confidenciais, além de colecionar crocodilos empalhados e broches de crocodilo."

Bruce Wasserstein, o banqueiro investidor recentemente falecido: veja Laurence Grafstein, "M&A... e Bruce", *New Republic*, 15 de outubro de 2009; http://www.newrepublic.com/article/economy/ma-%E2%80%A6-and-bruce

Arnaud Karsenti, um jovem corretor de imóveis: veja Margie Kelley, "Arnaud Karsenti: irrepressible entrepreneur, optimistic, global dealmaker", *HBS Alumni Bulletin*, junho de 2006, p. 23.

Mihaly Csikszentmihalyi, autor: veja Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: the psychology of optimal experience* (Harper & Row, 1990), p. 203.

Muitos anos atrás: veja Julianna Pillemer, Kimberlyn Leary e Michael Wheeler, "Negotiating with emotion", *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro de 2013, pp. 96-103.

Para um entendimento mais profundo: para mais informações sobre o método ZMET, veja *Marketing metaphoria: what deep metaphors reveal about the minds of consumers*, de Gerald e Lindsay Zaltman (Harvard Business Press, 2008) e o *site* de Olson Zaltman Associates, http://www.olsonzaltman.com.

Os sujeitos de nosso estudo: para ver como uma amostra de nossos participantes descreve suas emoções em relação à negociação, visite o *site* desse projeto: http://www.people.hbs.edu/mwheeler.

Psicólogos do esporte como Robert Nideffer: veja Robert Nideffer, "Getting into the optimal performance state", http://www.taisdata.com/articles/optimal.pdf.

Mihaly Csikszentmihalyi descreve: veja Csikszentmihalyi, *Flow*, p. 4.

Estudos sugerem que a tensão: veja Sian Beilock e Thomas Carr, "When high-powered people fail: working memory and 'choking under pressure' in math", *Psychological Science* 16, nº 2 (fevereiro de 2005): pp. 101-5.

W. Timothy Gallwey, autor: veja W. Timothy Gallwey, *O jogo interior de tênis* (Textonovo, 1996).

O legendário técnico de basquete da University of California, Los Angeles: veja Andrew Hill com John Wooden, *Be quick – but don't hurry! Finding success in the teachings of a lifetime* (Simon & Schuster, 2001), p. 69.

O piloto campeão de carros de corrida: Stewart descreve essa experiência em *George Harrison: living in the material world*, um documentário de Martin Scorsese sobre George Harrison. Também pode ser encontrado em http://davetrott.campaignlive.co.uk/2010/01/06/god-is-in-thedetail. Em algum lugar, Stewart é citado por dizer "quando estou dirigindo realmente bem, eu sempre tenho tempo

de sobra”. Veja http://jalopnik.com/5616728/what-i-learned-from-jackie-stewart-in-a-flurry-of-feathers-and-blood.

Os melhores negociadores também estão: veja Ury, cap. 1, “Não reaja: suba à galeria”, em *Supere o não*. p. 19-41.

A empresa General Mills oferece: veja Daniel Gelles, “The mind business: yoga, meditation, ‘mindfullness’ – why some of the West’s biggest companies are embracing Eastern spirituality”, *Financial Times*, 24 de agosto de 2012, p. 1, para as citações de Janice Marturano e Bill George.

David Hoffman, um mediador estabelecido em Boston: veja Daniel Bowling e David Hoffman, eds., *Bringing peace into the room: how the personal qualities of the mediator impact the process of conflict resolution* (Jossey-Bass, 2003).

A consciência tem raízes profundas: veja Shunryu Suzuki, *Zen mind, beginner’s mind* (Shambhala Publications, 2011), p. 2.

A psicóloga Ellen Langer: veja Ellen Langer, *The power of mindful learning* (Boston: Addison-Wesley, 1997), p. 10.

Como diz Csikszentmihalyi: veja Csikszentmihalyi, *Flow*, p. 21 (destaque no original).

Lembre-se também da técnica de estímulo precedente de autopromoção: veja Galinsky, Leonardelli, Okhuysen e Mussweiler, “Regulatory focus”, pp. 1087-98.

Capítulo 6: O ritmo das coisas

O trompetista Wynton Marsalis diz: essa citação é do prólogo do documentário da Ken Burns Public Broadcasting Service Jazz, com apresentação de Marsalis.

Richard Holbrooke: o embaixador Holbrooke recebeu o Prêmio Grande Negociador do Programa de Negociação em 2004. Para um resumo de seu discurso, veja: http://www.pon.harvard.edu/events/richardholbrooke-receives-the-2004-great-negotiator-award.

O grupo The Roots permaneceu: o comentário de Tariq “Black Thought” Trotter é de uma entrevista à National Public Radio, na *Weekend Edition* de 18 de dezembro de 2011.

O gigante do jazz *Herbie Hancock descreveu:* meu colega Frank Barrett ouviu em entrevista de Hancock.

Como nota o autor de Flow*:* veja Csikszentmihalyi, *Flow*, p. 204.

Sigmund Freud enfatizou: veja Jeremy Safran e Christopher Muran, *Negotiating the therapeutic aliance: a relational treatment guide* (Guilford Press, 2000), p. 36.

O trompetista Miles Davis: a citação pode ser encontrada na crítica de Adam Schatz ao livro de John Szwed, *So what: the life of Miles Davis* (Simon & Schuster, 2002). A crítica apareceu no Sunday Book Review do *New York Times,* 29 de dezembro de 2002, p. 11.

George Shultz, em suas memórias: veja George Shultz, *Turmoil and triumph: my years as secretary of state* (Charles Scribner’s Sons, 1995), p. 763.

“Não basta ser”: veja Frank Barrett, “Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning”, *Organization Science* 9, nº 5

(setembro-outubro de 1998): pp. 605-22, em 617. A maior parte do que eu aprendi sobre improvisação foi com Frank.

De acordo com Barrett: veja Frank Barrett, *Sim à desordem: lições surpreendentes do* jazz *para líderes contemporâneos* (Campus, 2013).

“Ele está tagarelando e falando”: veja Sally Abrahms, “Richard Holbrooke receives the Great Negotiator Award”, *Harvard Law Today*, janeiro de 2005, p. 1. Um resumo desse artigo aparece em http://www.law.harvard. edu/news/bulletin/2005/fall/feature-intro.php.

“competência provocativa”: para saber mais sobre esse tema, veja Barrett, cap. 7, “Liderança como competência provocativa”, em *Sim à desordem*, pp. 149-76.

O saxofonista John Coltrane: veja, Barrett, “Creativity and improvisation”, pp. 605-22, em 609.

O famoso concerto do clarinetista Benny Goodman no Carnegie Hall: essa apresentação e o comentário de Phil Schaap podem ser vistos no começo do episódio “Swing: the velocity of celebration – 1937-1939”, na série de documentário de Ken Burns, *Jazz* (2001).

Medo de errar é um inibidor na negociação: as citações nesses dois parágrafos são do livro de Stephen Nachmanovitch, *Ser criativo: o poder da improvisação na vida e na arte* (Summus, 1993).

Ed Sarath, antigo responsável: Ed Sarath examina a interação essencial entre, e o valor de, trabalhar dentro e além da zona de conforto em *Improvisation, creativity, and consciousness: jazz as an integral template for music, education, and society* (SUNY Press, 2013). Utilizando conceitos de teoria musical, ele mostra como a exploração de territórios desconhecidos quebra as estruturas cognitivas normativas e, agindo assim, proporciona o surgimento de novas possibilidades conceituais e criativas.

“Eu não gosto de pessoas acomodadas”: a citação é do documentário de 2002, *The Miles Davis story*, disponível em: http://www.amazon.com/Miles-Davis-Story-George-Avakian/dp/B00007CVRL/ref=sr_1_1?s=movies-tv&ie=UTF8&qid=1363360526&sr=1-1&keywords=miles+davis+story.

“é melhor ter algo para tocar”: veja Paul Berliner, *Thinking in jazz: the infinite art of improvisation* (University of Chicago, 1994), p. 102.

Donald Dell conta como: veja Donald Dell e John Boswell, *Nunca faça a primeira oferta.*

Bem antes de se tornar CEO do Twitter: veja Nick Bilton, “A master of improv, writing Twitter’s script”, *New York Times*, Business Section, 7 de outubro de 2012, p. 1.

O livro de Bill Ury: veja William Ury, *O poder do não positivo: como dizer não e ainda chegar ao sim* (Campus, 2007).

E o poder de ter aquela atitude: veja Alison Wood Brooks, “Get excited: reappraising pre-performance anxiety as excitement” (tese de doutorado não publicada, Wharton School, University of Pennsylvania, 2013).

Gerry Williams, um pioneiro no campo da negociação: Gerry foi um pioneiro na docência e na pesquisa sobre negociação. Hoje ele é professor emérito na Brigham Young University.

Uma mentalidade apreciativa: para saber mais sobre esse assunto, veja Barrett, cap. 8, “A hora do ‘sim à desordem’”, em *Sim à desordem*, pp. 177-204.

O falecido banqueiro de investimentos: veja Laurence Grafstein, "M&A... and Bruce", *New Republic*, 15 de outubro de 2009; http://www.newrepublic.com/article/economy/ma-%E2%80%A6-and-bruce.

Muitos anos atrás: veja David Hajdu, "Wynton's blues", *Atlantic Monthly*, março de 2003, pp. 43-55.

Capítulo 7: Consciência situacional

Isso levou John Boyd: o material sobre o coronel Boyd contido neste capítulo é proveniente de diversas fontes, incluindo Robert Coram, *Boyd: the fighter pilot who changed the art of war* (Little, Brown and Company, 2002); Grant Hammond, *The mind of war: John Boyd and American security* (Smithsonian Institution, 2001); e Frans Osinga, *Science, strategy, and war: the strategic theory of John Boyd* (Routledge, 2006). Para uma análise mais aprofundada das conexões entre a doutrina militar e a estratégia de negociação, veja Michael Wheeler, "The fog of negotiation: what negotiators can learn from military doctrine", *Negotiation Journal* 29, nº 1 (janeiro de 2013): pp. 23-38.

O ex-primeiro ministro israelense Shimon Peres: veja Michael Benoliel com Linda Cashdan, *Done deal: insights from interviews with the world's best negotiators* (Platinum Press, 2005), p. 127.

Os ensinamentos do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos definem: Warfighting, Marine Corps Doctrinal Publication 1, U.S. Marine Corps, ed. rev. (junho de 1997), p. 95. O manual pode ser encontrado on-line em vários sites, incluindo a fonte usada aqui, http://www.fs.fed.us/fire/doctrine/genesis_and_evolution/source_materials/MCDP-1_warfighting.pdf. O fato de ser publicamente acessível sugere que o sucesso da estratégia depende de quão bem ela foi executada.

"Máquinas não fazem guerras": Boyd é citado em Raymond Curts e Douglas Campbell, "Avoiding information overload through the understanding of OODA loops, a cognitive hierarchy and object-oriented analysis and design", *Proceedins of the 2001 Command and Control Research and Technology Symposium*, U.S. Naval Academy (junho de 2001). Boyd fez muitas apresentações. Aparentemente, ele expressou essa ideia de várias formas. Um site (http://www.oocities.org/heratyk/milquote1.html#b) o cita dizendo "pessoas, ideias e equipamentos – nessa ordem!" e "máquinas não fazem guerras. Pessoas fazem, e elas usam suas mentes".

No caos aparente: veja Hammond, *Mind of war*, p. 32.

Erin Egan tinha apenas: Erin é uma ex-aluna minha. Agradeço a generosidade dela por permitir que eu descrevesse suas experiências em negociação.

Pesquisadores chamam o que: veja Karl Weick, *Sensemaking in organizations* (Sage Publications, 1995); Weick e Kathleen Sutcliffe, cap. 6, "How to manage mindfully", in *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* (Jossey-Bass, 2007), pp. 149-73; e Coutu, "Sense and reliability", p. 86.

No basquete, isso é chamado de: veja Jackie MacMullan, "Cousy getting to point: new

award honors best college guard", *Boston Globe*, 26 de junho de 2003, p. C-8.

Um engenhoso experimento: esse estudo é citado em Sheena Iyengar, *A arte da escolha* (Unicult Ebook, 2014).

O mestre do xadrez e escritor Graham Burgess: veja Graham Burgess, *The quickest chess victories of all time* (Cadogan, 1998), p. 4.

Como Graham reflete: veja Burgess, *The quickest chess victories of all time*, p. 5.

Para a maioria de nós, aqueles pintinhos: veja David Myers, *Intuition: its powers and perils* (Yale University Press, 2002), p. 54.

Eles falam de identificar: veja *Warfighting*, pp. 92-93.

Em Streetlights and shadows*:* veja Gary Klein, *Streetlights and shadows: searching for the keys to adaptive decision making* (MIT Press, 2009), p. 153.

Considere, por exemplo, esse diálogo: para uma análise desse caso, veja http://www.airdisaster.com/special/special-af90.shtml. Embora tenha ocorrido há mais de trinta anos, a transcrição ainda é usada no treinamento de tripulações de voo e outras equipes em que é essencial uma comunicação clara.

Compare o caso Potomac: para excertos da comunicação via rádio entre o capitão Sullenberger e a torre de controle de tráfego aéreo, veja Sharon Otterman e Matthew Wald, "F.A.A. releases flight 1549 tapes", *New York Times*, *City Room*, 5 de fevereiro de 2009, http://cityroom.blogs.nytimes.com/2009/02/05/faa-releases-flight-1549-tapes-2.

Ele não perdeu tempo: no ano seguinte à aterrissagem na água feita por Sullenberger, analistas testaram diferentes modelos de simulador de voo para ver se ele realmente poderia ter pilotado o avião capengando de volta para LaGuardia. Veja Andy Pasztor, "'Hudson miracle' gets closer look", *Wall Street Journal*, 4 de maio de 2010. Estudando todos os dados, alguns pesquisadores agora acreditam que talvez ele pudesse ter voltado com segurança. Trata-se de um grande "talvez", uma vez que alguns deles reconhecem que é uma incerteza se ele poderia ter tido altura em Midtown Manhattan. De qualquer maneira, o piloto tinha apenas alguns minutos, não meses, para ponderar suas opções. Ele tinha apenas as leituras do instrumento bem em sua frente.

No livro Make your own luck*:* veja Eileen Shapiro e Howard Stevenson, *Make your own luck: 12 practical steps to taking smarter risks in business* (Portfolio, 2005), p. 10.

Uma pesquisa de psicologia: veja Amos Tversky e Daniel Kahneman, "Loss aversion in riskless choice: a reference-dependent model", *Quartely*
Journal of Economics 106, nº 4 (novembro de 1991), pp. 1039-61.

Vacilar é um pecado capital: veja David Freedman, *Corp business: the 30 management principles of the U.S. Marines* (HarperBusiness, 2001), p. 7.

Um jogador à espera: veja a crítica de Gary Kasparov a *Chess metaphors: artificial intelligence and the human mind* no *New York Review of Books*, 11 de fevereiro de 2010.

Ter um plano de impacto: Freedman, *Corp Business*, p. 182.

O vencedor do Oscar: o comentário de Russell Crowe é de uma entrevista ao *Inside the Actors Studio*, que foi ao ar em 4 de janeiro de 2004.

Agitar as coisas: o coronel Boyd nunca escreveu um livro – ou mesmo um artigo, aparentemente – sobre suas teorias, mas acumulou um conjunto crescente de *slides* que

utilizava em suas apresentações. Foi intitulado "Patterns of conflict" e está disponível (em diferentes versões) na *internet*, inclusive na bibliografia para a entrada da Wikipedia de "Patterns of conflict". A caracterização de Boyd das teorias militares iniciais de Napoleão aparecem na página 37 dessa versão do material.

Jenny Rudolph conduz uma pesquisa: o trabalho do dr. Rudolph é apresentado e resumido em J. Rudolph, J. B. Morrison e J. Carroll, "The dynamics of action-oriented problem solving: linking interpretation and choice", *Academy of Management Review* 34, nº 4 (outubro de 2009): 733-56. Baseia-se na tese de doutorado do Dr. Rudolph, apresentada no Center for Medical Simulation (CMS).

O filósofo francês: eu cheguei ao aforismo de Émile Chartier a partir do artigo de David Ullman, "'OO-OO-OO!' The sound of a broken OODA loop", *CrossTalk: the journal of defense software engineering* 20, nº 4 (abril de 2007): pp. 22-25, em 23.

Um líder que governou: a citação de Gaddafi é de Max Rodenbeck, "Libya: the losers", *New York Review of Books*, 13 de outubro de 2011. As versões sobre a morte de Gaddafi são conflituosas, embora o vídeo sugira com veemência que ele foi morto por forças rebeldes.

"os planos são inúteis": a citação é do discurso de Eisenhower à National Defense Executive Reserve Conference em Washington, D.C. (14 de novembro de 1957), em *Public papers of the presidents of the United States, Dwight D. Eisenhower, 1957*, National Archives and Records Service, Government Printing Office (1958), p. 818.

"Quanto mais além pensamos": veja *Warfighting*, pp. 83-84.

"A tarefa denota": veja *Warfighting*, p. 89.

Karl Weick: veja Klein, *Intuition at work*, pp. 200-7. Klein observa um dilema na elaboração de instruções. "A arte de descrever o que você intenciona", diz ele, "é fornecer o mínimo de informação que você puder. Quanto mais detalhes você colocar, mais obscuros serão seus apontamentos. Mas se você deixar de lado uma importante consideração, você corre o risco de a pessoa ficar confusa em um ponto de decisão crucial".

No dia 5 de junho de 1944, na véspera do desembarque na Normandia: para ver a mensagem completa do general Eisenhower e ouvir uma gravação, veja http://www.army.mil/d-day/message.html.

Escondida na manga: para ver a nota do general Eisenhower escrita à mão, veja http://www.archives.gov/education/lessons/d-day-message.

Em 1997, o general do Corpo de Fuzileiros Navais: veja *Counterinsurgency*, FM 3-24 (Washington, D.C., Department of the Army, dezembro de 2006).

Em 2007, o major Leonard Lira: veja Leonard Lira, cap. 27, "Design: the US Army's approach to negotiating wicked problems", in *Venturing beyond the classroom*, vol. 2 da série Rethinking Negotiation Teaching, editada por Christopher Honeyman, James Coben e Giuseppe De Palo (DRI Press, 2011), pp. 511-28, em 519.

Inicialmente, ele tinha organizado fóruns: da correspondência recente com Leonard Lira.

Lira então adotou outras: veja, por exemplo, Jack Kem, *Design: tools of trade*, Fort Leavenworth, KS: US Army Command and Staff College (maio de 2009),

http://usacac.army.mil/cac2/repository/Materials/Design.pdf; veja também Peter Checkland e John Poulter, *Learning for action: a short definitive account of soft systems methodology, and its use for practitioners, teachers, and students* (Wiley, 2006).

Essa mudança na estratégia de negociação: veja Chris Argyris e Donald Schon, *Organization learning: a theory of action perspective* (Addison-Wesley, 1978); Donald Schon, *The reflective practitioner* (Basic Books, 1983); e Chris Argyris, "Teaching smart people how to learn", *Harvard Business Review*, maio-junho, 1991, pp. 99-109. 163 *Em 2003, nos primeiros dias:* para saber mais sobre o incidente que se segue, veja Dan Baum, "Annals of war: battle lessons – what the general don't know", *New Yorker*, 17 de janeiro de 2005; pp. 42-48. Veja também o cap. 3, "The Mosque of Ali", em Christopher Hughes, *War on two fronts: an infantry commander's war in Iraq and the Pentagon* (Casemate, 2007).

PARTE TRÊS: GESTÃO DO PROCESSO

Pense na Irlanda do Norte: o senador Mitchell mencionou várias vezes os dois anos de "falha" e um dia de sucesso na negociação na Irlanda do Norte. Esse comentário específico foi feito na INSS Conference em Tel Aviv, Israel, em 18 de dezembro de 2008, "Security challenges of the 21st century: the US and Israeli roles in the Middle East under changing political circumstances". Aparece na página 8 da transcrição.

Capítulo 8: Inícios

Nós gravamos profissionais do ramo imobiliário: as gravações (intituladas "Negotiation of a commercial lease") e um exercício relacionado à negociação podem ser adquiridos em: http://www.pon.harvard.edu/shop/category/audio-cd/?sort=custom.

Amy, que é sociopsicóloga: para uma introdução a seu trabalho, veja Amy Cuddy, Peter Glick e Anna Beninger, "The dynamics of warmth and competence judgements, and their outcomes in organizations", *Research in Organizational Behavior* 31 (2011): pp. 73-98; e Cuddy, Glick e Susan T. Fiske, "Universal dimensions of social cognition: warmth and competence", *Trends in Cognitive Science* 11, nº 2 (fevereiro de 2007): pp. 77-83.

Amy e seus colegas: veja Dana Carney, Amy Cuddy e Andy Yap, "Power posing: brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance", *Psychological Science* 21, nº 10 (outubro de 2010): pp. 1363-68.

Deixar sua postura física mais aberta: veja a palestra de Amy, no TED (Technology, Entertainment and Design – uma organização sem fins lucrativos dedicada à difusão de ideias, geralmente sob a forma de palestras) de 2012, "Your body language shapes who you are", http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are.html.

No dia 16 de setembro de 2001: Courtney Cowart falou em um fórum da Kennedy School of Government sobre a reconstrução do World Trade Center. O evento ocorreu em 7 de outubro de 2012.

Capítulo 9: Momentos críticos

Daniel Yin voltou: uma série de casos que eu desenvolvi contam a história que se segue em grandes detalhes. Eles são disponibilizados pela Harvard Business School Publishing e são intitulados *Kidnapping Negotiation*, de A a D (produtos nos 899026 a 899029), 16 de agosto de 2000.

Enquanto procura pelos elementos: o comentário dele foi feito durante um seminário que acontecia quando recebeu o Prêmio Grande Negociador do Programa de Negociação em 2002. Um vídeo do evento pode ser adquirido em: http://www.pon.harvard.edu/shop/great-negotiator-2002-lakhdar-brahimi-2.

Bill descreve essa técnica: veja Ury, *O poder do não positivo*.

Durante anos, a Humane Society: de um relato e uma entrevista de Steve Inskeep à *Morning Edition* da rádio NPR, "How two bitter adversaries hatched a plan to change the egg business", 10 de fevereiro de 2012, http://www.npr.org/templates/rundown.php?prgId=3&prgDate
=2-10-2012.

De acordo com o New York Times*:* veja *New York Times*, 22 de janeiro de 2009.

Lisa Tschorn estava em uma reunião: Lisa Tschorn é um pseudônimo.

Qual é *o melhor jeito:* Deborah Kolb e Judith Williams, cap. 3, "Resisting challenges", em *Everyday negotiation: navigating the hidden agendas in bargaining* (Jossey-Bass, 2003).

Kolb e Williams chamam danças: veja Deborah Kolb e Judith Williams, *The shadow negotiation: how women can master the hidden agendas that determine bargaining success* (Simon & Schuster, 2000).

Bill Gates e Steve Jobs: veja Walter Isaacson, *Steve Jobs* (Companhia das Letras, 2011), pp. 177-79.

Anos atrás, um jovem comediante: essa história é de uma entrevista com Larry David do programa *On the record with Bob Costas*, que foi ao ar na HBO em 2003, nos EUA.

Capítulo 10: Fechamento

Esse tipo de conhecimento: para recomendações mais consistentes, veja G. Richard Shell e Mario Moussa, *The art of woo: using strategic persuasion to sell your ideas* (Penguin Books, 2008); Robert Cialdini, *As armas da persuasão: como influenciar e não se deixar influenciar* (Sextante, 2012) e o mais recente, *Sim! 50 segredos da ciência da persuasão* (com Noah J. Goldstein e Steve J. Martin, Best Seller, 2009); e Deepak Malhotra e Max

Bazerman, cap. 7, “Estratégias de influência”, em *O gênio da negociação: as melhores estratégias para superar os obstáculos e alcançar excelentes resultados* (Rocco, 2009).

Sheena Iyengar: para uma análise provocativa sobre como a liberdade de escolha é valorizada de forma diferente em várias culturas, veja Iyengar, *A arte da escolha*.

O ex-detetive da cidade de Nova York: veja Diane Coutu, “Negotiating without a net: a conversation with the NYPD’s Dominick J. Misino”, *Harvard Business Review*, outubro de 2002, pp. 49-54.

A venda de um triplex: para esses exemplos de fechamentos imobiliários difíceis, veja Patrick O’Gilfoil Healy, “Closing day disasters”, *New York Times*, 24 de abril de 2012, p. 1.

Um jovem casal: veja Elaine McCardle, “The personal touch: more homebuyers are writing letters to sellers to personalize, help seal the sale”, *Boston Globe*, 25 de abril de 2004, pp. G-1 e G-4.

Os relacionamentos são importantes: veja Weintraub, *When I stop talking*, pp. 89-90.

Vamos terminar com outra história: Derek Sanderson generosamente compartilhou essa história comigo. Ele descreve suas negociações de salário – e outros aspectos de sua vida extraordinária – em *Crossing the line: the outrageous story of a hockey original*, com coautoria de Kevin Shea (Triumph Books, 2012).

PARTE QUATRO: MAESTRIA

Penso que você precisa ser: Brahimi fez esse comentário durante um seminário quando ele recebeu o Prêmio Grande Negociador do Programa de Negociação em 2002. O vídeo do evento pode ser adquirido em: http://www.pon.harvard.edu/shop/great-negotiator-2002-lakhdar-brahimi-2.

Capítulo 11: Acenda as luzes

Uma grande editora: George Brockway, o ex-presidente da W. W. Norton me contou essa história.

Nos anos 1990: Veja George Gendron, “Real men don’t litigate”, *Inc.*, 1º de maio de 1992, http://www.inc.com/magazine/19920501/4059.html. A Southwest postou um vídeo do episódio no YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=EwU9m4oCtRE.

Estudos recentes de Evan Polman: veja Evan Polman e Kyle J. Emich, “Decisions for others are more creative than decisions for the self”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, nº 4 (abril de 2011): pp. 492-501.

No filme O assalto: veja http://www.imdb.com/title/tt0252503/quotes.

O “Desafio número 2”*:* veja Rob Walker, “Take it or leave it: the *only* guide to negotiating you will ever need”, *Inc.*, 1º de agosto de 2003, p. 75.

As pessoas que acreditam: veja Max Bazerman, "Negotiator judgment: a critical look at the rationality assumption", *American Behavioral Scientist* 27, nº 2 (novembro-dezembro de 1983): pp. 211-28, em 215-18.

Stephen Nachmanovitch: veja Nachmanovitch, *Ser criativo*, p. 133.

A falecida atriz Ruth Gordon: veja http://www.enjoy-your-style.com/ruth-gordon-quotes.html. "Para as coisas darem certo, nasça com sorte ou então faça sua sorte. Nunca desista. Pegue o jeito de conseguir que as pessoas o ajudem e também o persuadam. Um pouco de dinheiro ajuda, mas o que realmente faz as coisas darem certo é nunca – eu repito – nunca, sob nenhuma condição, encarar os fatos."

Claude Lévi-Strauss chamava isso: veja Ted Gioia, *The imperfect art: reflections on jazz and modern culture* (Oxford University Press, 1988), p. 615. Gioia escreveu: "como o *bricoleur* que pressupõe que deve existir um trator em algum lugar naquela pilha de porcaria, o improvisador pressupõe que existe uma melodia a ser trabalhada naquele amontoado de ritmos e mudanças de acordes.

Evitando o fardo da história sangrenta deles: Holbrooke recontou essa história em um debate quando recebeu o Prêmio Grande Negociador do Programa de Negociação, em 2004. Veja *Harvard Law Today*, janeiro de 2005, p. 1. (Essa é também a fonte da referência a Holbrooke no parágrafo seguinte.)

De acordo com Nachmanovitch: veja Nachmanovitch, *Ser criativo*, p. 43.

E iluminar *é a palavra certa:* veja Andy Clark, *Being there: putting brain, body, and world together again* (MIT Press, 1997), p. 66.

Albert Einstein disse que muitos: veja John Kao, *Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa* (Campus, 1997).

O cientista alemão do século XIX, Friedrich Kekule: veja Myers, *Intuition*, p. 61.

Quando questionado sobre como ele pensava: a citação de Bill Clinton é do documentário de 2006, *Wordplay*.

Estudos realizados por Leigh Thompson: veja Dedre Gentner, Jeffrey Loewenstein, Leigh Homoptóton e Kennedy Forbus, "Reviving inert knowledge: analogical abstraction supports relational retrieval of past events", *Cognitive Science* 33, nº 8 (novembro-dezembro de 2009): pp. 1343-82, que cita os estudos anteriores e trabalhos relacionados.

Muitos anos atrás: veja Kim Phillips-Fein, *Invisible hands: the businessmen's crusade against the new deal* (W. W. Norton & Company, 2010), para uma avaliação política das táticas Boulware.

O produtor e roteirista Robert Kosberg: a citação é de uma entrevista ("The art of the pitch") conduzida por Noah Adams em *All things considered*, que foi ao ar na rádio NPR em 19 de fevereiro de 1997.

A professora do Babson College Lakshmi Balachandra: "Pitching trustworthiness: cues for trust in early-sage investment decision-making", dissertação de PhD não publicada no Boston College, 2011.

Psicoterapeutas habilidosos têm um senso: Laura Abraham, "Can this marriage be saved?", *New York Times Magazine*, 12 de agosto de 2007, p. 28.

Quando outros esforços para apaziguar: meu amigo mediador que compartilhou essa

história pediu que seu nome não fosse utilizado.

Capítulo 12: Aprendizado cruel

Você pode encontrar: para fazer o teste e compreender sua pontuação, veja Schwartz, cap. 4, "Quando só o melhor satisfaz", em *O paradoxo da escolha*.

Robin Hogarth, autor: veja Robin Hogarth, *Educating intuition* (University of Chicago Press, 2001), pp. 89-90.

No filme O veredito*:* o filme é baseado no romance de Barry Reed, *The verdict* (Simon & Schuster, 1980).

Ela aceitou um acordo de 165 mil dólares: veja "Blind student: no regrets about taking lower malpractice settlement", *Daytona Beach Morning Journal*, 27 de março de 1975, p. 3A.

Sabemos que as coisas positivas: veja Daniel Gilbert, *O que nos faz felizes: o futuro nem sempre é o que imaginamos* (Campus, 2006).

A empresa negociadora: veja Lawrence Susskind e Hallam Movius, *A empresa negociadora: estratégias e táticas assertivas de negociação para gerar valor e preservar relacionamentos* (Campus, 2010).

Lakhdar Brahimi, diplomata da ONU: o comentário que se segue foi feito durante um seminário que aconteceu quando ele recebeu o Prêmio Grande Negociador do Programa de Negociação, em 2002. O vídeo do evento pode ser adquirido em: http://www.pon.harvard.edu/shop/great-negotiator-2002-lakhdar-brahimi-2.

Capítulo 13: Nada mais justo

Toda vez que nos sentamos: para uma análise extensa das questões éticas na negociação, veja os artigos e ensaios reunidos em Carrie Menkel-Meadow e Michael Wheeler, eds., *What's fair?: ethics for negotiators* (Jossey-Bass, 2004). Veja também Robert Mnookin, *Negociando com o diabo: quando dialogar, quando lutar* (Gente, 2011); G. Richard Schell, cap. 11, "Bargaining with the devil without losing your soul: ethics in negotiation", em *Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso* (Campus, 2006); e Malhotra e Bazerman, *O gênio da negociação* (Rocco, 2009), em especial o capítulo 9, "Confrontando mentiras e decepções", e o capítulo 10, "Reconhecendo e resolvendo dilemas éticos".

Descobertas científicas recentes: veja Jonathan Haidt, "The new synthesis in moral psychology", *Science* 316, nº 5827 (18 de maio de 2007): pp. 998-1002. Veja também Jonathan Haidt, *The righteous mind: why good people are divided by politics and religion* (Pantheon Books, 2012).

Boas intenções não são suficientes: veja Joris Lammers, Diederik Stapel e Adam Galinsky, "Power increases hypocrisy: moralizing in reasoning, immorality in behavior",

Psychological Science 21, nº 5 (maio de 2010): pp. 737-44.

Você se lembra do escândalo do caso Enron: para ouvir a conversa indecente, acesse https://www.youtube.com/watch?v=DOLNWF5QMxY.

Nossa sensibilidade moral pode acabar: Norman é um pseudônimo. Sou grato a ele por compartilhar comigo sua história.

Uma revista semanal: veja Douglas Stanglin et al., "Oprah: a heavenly body?" *U.S. News & World Report*, 31 de março de 1997, p. 18.

Os autores apoiaram: veja Fisher, Ury e Patton, p. 154.

Um crítico simpatizante: veja Carrie Menkel-Meadow, "Legal negotiation: a study of strategies in search of a theory", *American Bar Foundation Research Journal* 8, nº 4 (outono de 1983), pp. 905-37, em 919.

Do lado oposto: veja Cohen, *Você pode negociar qualquer coisa*. A referência de Cohen a Jesus e Sócrates está no último parágrafo do capítulo 1. Cohen descreve o episódio descrito no capítulo 11.

seu verdadeiro conselho foi: A. Press, C. Glass e D. Foote, "Winning by negotiation", *Newsweek*, 26 de outubro de 1981, p. 86.

Meu amigo Jim Golden: para saber mais sobre a abordagem franca e próxima de Jim sobre a negociação, veja Jim Golden, "The negotiation counsel model", *Negotiation Journal* 24, nº 3 (julho de 2008): pp. 371-78.

Meu colega Andy Wasynczuk: veja Andrew Wasynczuk, Katherine Dowd e Sara del Nido, *Golden rule* (produto nº 909017), 27 de outubro de 2010, Harvard Business Publishing.

Índice